



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN MALÉ EDUKAČNÍ SPOLEČNOSTI**

BUSINESS PLAN OF A SMALL EDUCATIONAL COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ing. Dominik Pěček

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Ing. Dominik Pěček**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Podnikatelský plán malé edukační společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice.

### Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80--247-0939-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá vyhotovením podnikatelského plánu malé edukační společnosti, která plánuje podnikat v oblasti pojízdných planetárií. Práce analyzuje proveditelnost a ziskovost podnikatelského plánu. Byly použity metody pro vnější a vnitřní analýzu podniku a na základě výsledků těchto analýz byl vyhotoven konkrétní podnikatelský plán včetně ekonomického variantního zhodnocení. Na základě výsledků této práce lze konstatovat, že pokud společnost bude mít úspěšný telemarketing, je možné podnikat v této oblasti s dobrým ziskem.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, mobilní digitarium, pojízdné planetarium, fulldome, analýza trhu, telemarketing, technický plán, marketingový plán, finanční plán, riziko

## **Abstract**

This master thesis deals with the elaboration of a business plan of a small educational company, that plans to do business in a field of portable planetariums. The thesis analyses a feasibility and a profitability of the business plan. Methods for external and internal analysis of a business were used and based on the results of these analyses, the specific business plan including an economic variation was developed. Based on the results of this work, it can be stated that if the company has a successful telemarketing, it is possible to do business in this area with a good profit.

## **Key words**

business plan, mobile digitarium, portable planetarium, fulldome, market analysis, telemarketing, technical plan, marketing plan, financial plan, risk

### **Bibliografická citace:**

PĚČEK, Dominik. *Podnikatelský plán malé edukační společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119899>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou závěrečnou práci na téma Podnikatelský plán malé edukační společnosti jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autor uvedené závěrečné práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této závěrečné práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne **12. května 2019**

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

V Brně dne **12. května 2019**

.....  
podpis autora

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Vymezení problému, cíle práce, použité metody a postup řešení.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Vymezení problému.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Cíle diplomové práce .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Použité metody .....</b>	<b>11</b>
1.3.1 SLEPT analýza.....	11
1.3.2 Analýza trhu .....	12
1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	13
1.3.4 Analýza zdrojů a schopností.....	14
1.3.5 McKinsey model 7S .....	15
1.3.6 Analýza rizik .....	16
1.3.7 SWOT matice.....	17
1.3.8 Harmonogram projektu .....	17
<b>1.4 Postup řešení .....</b>	<b>18</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Podnikatel, podnikání a jeho právní formy.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Podnikání, podnikatel a obchodní firma.....	20
2.1.2 Právní formy podnikání.....	22
2.1.3 Volba vhodné právní formy .....	24
<b>2.2 Založení a vznik společnosti.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Ready-made společnost.....	25
2.2.2 Založení společnosti s ručeným omezením.....	25
<b>2.3 Marketingový výzkum.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Podnikatelský plán a jeho struktura.....</b>	<b>30</b>
2.4.1 Základní údaje a exekutivní souhrn.....	31
2.4.2 Popis podniku a jeho činnosti.....	31
2.4.3 Firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle .....	32
2.4.4 Technický plán .....	32
2.4.5 Obchodní plán .....	32
2.4.6 Marketingový plán .....	32
2.4.7 Finanční plán .....	34
2.4.8 Rizika projektu .....	38
2.4.9 Harmonogram projektu .....	38
<b>2.5 Projektové řízení.....</b>	<b>39</b>
<b>3 Analytická část .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 SLEPT analýza .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Analýza trhu.....</b>	<b>48</b>
3.2.1 Segmentace trhu .....	49
3.2.2 Charakteristika a popis konkurence .....	51
3.2.3 Vlastní marketingový výzkum .....	53



3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	57
3.4	Analýza zdrojů a schopností.....	62
3.5	McKinsey model 7S .....	64
3.6	SWOT analýza .....	67
<b>4</b>	<b>Vlastní návrh podnikatelského plánu .....</b>	<b>72</b>
4.1	Základní údaje a exekutivní souhrn .....	72
4.2	Popis podniku a jeho činnosti .....	74
4.2.1	Průběh projekce.....	74
4.2.2	Organizační struktura a jednotlivé pracovní pozice .....	75
4.2.3	Profesní a osobní údaje o vlastníkovi firmy .....	76
4.3	Firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle .....	77
4.3.1	Strategie.....	78
4.3.2	Cíle podniku .....	78
4.4	Technický plán.....	80
4.4.1	Seznam technického vybavení pro jednu pobočku .....	80
4.4.2	Obecné a bezpečnostní pokyny, postup montáže/demontáže.....	81
4.5	Obchodní plán.....	83
4.5.1	Obchodní činnost – telemarketing.....	83
4.5.2	Klíčoví dodavatelé.....	85
4.6	Marketingový plán.....	86
4.6.1	Marketingový mix služeb (7P).....	86
4.6.2	Rozpočet na marketingové aktivity .....	91
4.7	Finanční plán.....	91
4.7.1	Náklady – vstupní, provozní .....	92
4.7.2	Odhad výnosů.....	95
4.7.3	Cash flow.....	99
4.7.4	Výkaz zisku a ztrát .....	99
4.7.5	Zahajovací rozvaha.....	101
4.7.6	Ukazatelé rentability a bod zvratu .....	101
4.8	Rizika projektu .....	103
4.9	Harmonogram projektu.....	108
	<b>Závěr .....</b>	<b>109</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>111</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>115</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>116</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>118</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>119</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>120</b>

## ÚVOD

Dostupnost nových informací nebyla nikdy větší a přístup k nim nebyl nikdy snazší, než je tomu v dnešní době. V tisíciletí internetu a neomezených možností se učit a poznávat nové věci, lidi a místa. Ve století plném nových technologických novinek a inovačních produktů, jenž nám usnadňují každodenní život, a díky kterým je získávání nových znalostí a zkušeností na denním pořádku. Schopnost neustále se rozvíjet, nabývat nových poznatků a celkově posouvat se kupředu, to je to, co dělá z lidstva tak výjimečnou rasu. A kde jinde by se mělo začít vytvářet tyto návyky, než právě u malých dětí. Neustále jim přinášet něco nového a dbát na pravidelné rozšiřování jejich obzorů.

Tato diplomová práce si klade za cíl vyhotovit reálný podnikatelský plán na produkt, který právě přináší tyto nové a nevšední zážitky dětem, jenž jsou spojené s poznáváním něčeho nového a pro ně doposud nepoznaného. Jedná se o mobilní digitária, alias pojízdná planetária, ve kterých se promítají edukační pořady ve 360°, tedy divák má pocit, jako by byl součástí filmu. Děti neví, kam se během projekce dívat dřív. Jsou plné radosti a na tváři mají úsměv. To vše je navíc spojené s poznáváním základních přírodovědných oborů. Jedná se o skloubení moderní technologie a edukace, kdy toto spojení je převážně nabízeno školským institucím v rámci doplnění a rozšíření učebních plánů.

Na závěr této úvodní části je vhodné uvést předklad citátu: „*Žij, jako bys měl zítra zemřít. Uč se, jako bys měl navždy žít.*“ *Mahátma Gándhí*, kdy právě druhá část tohoto citátu nejvíce vystihuje myšlenku uvedenou v odstavcích výše.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUP ŘEŠENÍ**

Tato kapitola vymezuje problematiku, kterou se diplomová práce zabývá a je zde definován hlavní cíl práce spolu s dílčími cíli. Dále pak popis zvolených metod, pomocí kterých bude dosaženo vytyčených cílů.

## **1.1 Vymezení problému**

Výstupem diplomové práce na téma Podnikatelský plán malé edukační společnosti je reálný podnikatelský plán, na základě kterého je možné zahájit výdělečnou činnost v oblasti poskytování služeb, které jsou primárně zaměřeny na edukaci dětí, mládeže a dospělých zábavnou a hravou formou pomocí pojízdného digitária, jenž využívá pro projekci filmů technologii fulldome.

Cílový segment trhu, na který se společnost primárně zaměřuje, je školství, převážně pak mateřské a základní školy jakékoliv velikosti či místa působnosti. Nejedná se o novinku na českém trhu, v současné chvíli již zde působí několik společností, avšak na vymezeném trhu poptávka po této službě není plně uspokojena, tedy je zde reálná šance na úspěch při volbě správné strategie. Společnost však není zaměřena pouze na školství, ale službu nabízí i pro jiné subjekty, které spadají do sekundárního segmentu trhu. Jedná se především o tábory, výstavy a veletrhy, firemní a rodinné akce a všeobecně jakékoliv veřejně dostupné akce se zaměřením na rodiny a děti, jelikož použití pojízdného digitária není, až na pár výjimek, ničím limitováno.

Oproti konkurenčním řešením, je důraz kladen na cenovou dostupnost této služby, jelikož mezi substituty patří i společnosti provozující různá divadla a kouzelníci, kteří se pohybují úplně v jiných cenových relacích. Doprovodné akce jsou nedílnou součástí programu MŠ i ZŠ v průběhu celého školního roku a jsou hrazeny převážně rodiči, než z fondu dané organizace. Proto je jeden z hlavních cílů nízká cena a stát se jednou z cenově nejdostupnějšími společnostmi v rámci této specifické služby a také klást důraz na vystupování a komunikační dovednosti zaměstnanců, kteří jsou denně v kontaktu s několika desítkami dětí.

## **1.2 Cíle diplomové práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhotovení reálného podnikatelského plánu pro založení a rozjezd malého podniku zaměřeného na poskytování edukačních služeb primárně zaměřených na vzdělávací systém, tedy na školství a mimoškolní aktivity. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je známkou toho, že podnikatel rozumí předmětu podnikání a je si vědom případných rizik i příležitostí, ale hlavně ví, čeho a jak má být dosaženo.

Mezi dílčí cíle – milníky, pomoci kterých je postupně dosaženo cíle hlavního, patří:

- analýza vnějšího a vnitřního prostředí a zdrojů,
- marketingový průzkum trhu formou dotazníku,
- vyhotovení organizačního, technického, obchodního a marketingového plánu,
- sestavení finančního plánu na základě předpokládaných nákladů a výnosů.

## **1.3 Použité metody**

Analýza prostředí, ve kterém se nově založená společnost chystá působit, je vyhotovena s použitím následujících metod.

### **1.3.1 SLEPT analýza**

Pro zkoumání, identifikaci a analýzu vnějšího makroprostředí podniku, tedy externích faktorů a vazeb podniku s obecným okolím, je použita analýza SLEPT. Výstupem této analýzy by měl být jasný přehled o konkrétních podmínkách a představa o maximální využitelnosti potenciálu daného trhu a země ve prospěch vlastního podnikání. Každé písmeno názvu reprezentuje jistou společenskou oblast/faktor. Jedná se o rozšířenou verzi analýzy PEST, která oproti ní navíc obsahuje legislativní oblast. Dále je možné narazit na analýzu SLEPTE, která obsahuje navíc oblast zaměřenou na environmentální faktory (1).

### **Sociální faktory**

Demografické údaje (populace a její věkové složení a geografické rozložení, vzdělání), makroekonomické ukazatele trhu práce (příjmy, míra nezaměstnanosti), dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti a také sociálně-kulturní aspekty (1).

### **Legislativní faktory**

Právní úpravy, jenž ovlivňují okruh zvoleného podnikání. Jestliže podnik působí mezinárodně, je nutné brát v úvahy i legislativu státu, kde daná společnost působí (1).

### **Ekonomické faktory**

Makroekonomické podmínky a ukazatele na daném trhu (HDP, úrokové sazby, inflace, zdanění, dostupnost a formy úvěrů či fáze ekonomiky) (1).

### **Politické faktory**

Vše, co souvisí s politickou situací daného státu, tedy hodnocení politické stability, politicko-ekonomické faktory, vztahy s ostatními státy a nová nařízení a vlivy regulací ze strany EU (1).

### **Technologické faktory**

Veškeré technické a technologické podmínky, které ovlivňují fungování podniku na daném trhu a mají vliv na obecnou technologickou úroveň, dále pak vládní podpora v oblasti výzkumu a výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy a využívání a implementace nových technologií (1).

## **1.3.2 Analýza trhu**

Trh a jeho okolí, na kterém společnost bude působit, je nutné před zahájením podnikání detailně zmapovat a zanalyzovat. Potřeby a očekávání potenciálních zákazníků, konkurence, identifikace rizik a případné mezery na trhu patří mezi klíčové zdroje informací potřebné pro další rozhodnutí o podnikání (2).

Analýza by měla zahrnovat informace týkající se velikosti trhu a jeho potenciálu, na jaký produkt je třeba se zaměřit, jak tento produkt nejlépe komunikovat a jak se odlišit od konkurence. Jako vstupní podklady pro analýzu mohou sloužit data a výzkumy, které byly zpracovány již dříve, avšak v tomto případě by se jednalo o relativně málo náročnou

formu analýzy, nebo se veškeré údaje získají svépomocí, což v jistých případech může znamenat značnou finanční i časovou investici (2).

Pro stanovení konkrétních zákaznických potřeb, očekávání a případně i ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, je nutné nejprve segmentovat trh a definovat si relevantní trh. Následně je možné se zabývat analýzou primární a selektivní poptávkou zákazníků na cílovém tržním segmentu. Spolu s analýzou konkurence, která mimo jiné definuje i míru ohrožení, je možné predikovat velikost poptávky. Tato prognóza tvoří základ finančního plánu, na základě kterého se hodnotí realizovatelnost podnikatelského plánu (3).

### **1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model slouží k identifikaci mikroprostředí organizace, konkrétně konkurenčního prostředí firmy a jejího vývoje s cílem určit ziskovost a rizika celého odvětví. Rozborem pěti konkurenčních sil ovlivňujících celkovou konkurenceschopnost podniku, ať už přímo či nepřímo, se postupně dosáhne tohoto cíle. Model by měl být neustále aktualizován, jelikož trh a jeho podmínky se neustále vyvíjí (1).

#### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Rivalita mezi současnými konkurenty a její mapování slouží pro správné nastavení marketingové strategie. Mezi základní kladené otázky patří: Je na trhu dominantní konkurent a jaké postavení zaujímá vůči ostatním? Jaké jsou konkurenční tlaky na trhu a jsme vůbec schopni s konkurencí držet krok (4)?

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nová konkurence hraje významnou roli především v dynamicky se rozvíjejícím se a vysoce ziskovém odvětví. Pro správnou analýzu je zásadní si klást otázky typu: Jaké jsou bariéry při vstupu na trh a s tím spojené náklady? Jak mohou ovlivnit cenu a množství při vstupu na trh (4)?

#### **Smluvní síla dodavatelů**

Jejich síla spočívá především v odvětví, do kterého dodávají. Jedná-li se o specifické odvětví, např. letectví, pak jsou schopni velmi ovlivnit cenu a kvantitu dodávaných vstupů. Mimo již zmíněné, jejich síla spočívá také ve specifických znalostech, know-how a informacích (5).

### **Smluvní síla odběratelů**

Sílu kupujících se nevyplatí podceňovat, jelikož se jedná o jeden z nejdůležitějších prvků každé společnosti, bez kterého by jejich existence nebyla možná. Znalost jejich vyjednávací síly vůči dodavatelské společnosti je stěžejní pro určení jejich schopnosti ovlivnit cenu a poptávané množství produktu. Společnost by také měla mít jasný přehled o tom, jak moc je jejich nabízený produkt unikátní (5).

### **Hrozba substitutů**

Jedná se o produkty mající schopnost alespoň částečně nahradit daný produkt, ať už z hlediska ceny či jiné přidané funkční hodnoty. Je důležité si uvědomit, jak snadno může dojít k náhradě produktu a jak jsou zákazníci loajální vůči dané značce (4).

### **1.3.4 Analýza zdrojů a schopností**

Po analýze vnějšího prostředí, o které je pojednáno v předchozích podkapitolách, je třeba analyzovat i vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Cílem je určit silné a slabé stránky podniku a získat tak představu o společnosti jako o komplexním systému. Kombinací externí a interní analýzy je podnik schopen propojit odvětvové příležitosti s vlastními zdroji a tím maximalizovat celkový užitek ve svůj prospěch (6).

Interní analýzu lze rozdělit do dvou částí. Jedná se o analýzu zdrojů složenou ze čtyř oblastí a analýzu schopností podniku, jenž poskytuje informace o schopnostech daného podniku tyto zdroje efektivně využít (7).

#### **Kapitálové zdroje**

Popisují kapitálovou strukturu podniku z hlediska poměru vlastního a cizího kapitálu, jejich účelu využití, finanční toky (pohledávky a závazky) a vztahy s finančními institucemi (6).

#### **Lidské zdroje**

Jeden z klíčových zdrojů, který může společnost výrazně odlišit od konkurence. Základem je detailní identifikace zkušeností, dovedností a kvalifikace zaměstnanců, jejich flexibilita a adaptabilita, popis způsobu motivace a jejich zařazení v organizační struktuře podniku (7).

## **Materiální zdroje**

Převážně se jedná o specifické technické vybavení pro danou oblast, jenž může podnik odlišit od konkurence, dále pak budovy, zásoby a jiné strojní vybavení. Hodnocení by mělo zahrnovat především jejich aktuální stav, univerzálnost, spolehlivost či jejich rozmístění a přesnost, jenž určuje výslednou kvalitu výrobku (7).

## **Nehmotné zdroje**

Dobré jméno podniku, jeho klíčová partnerství a kontakty, zkušenosti zaměstnanců, ale i různé patenty, licence či know-how. To vše lze zařadit mezi nehmotné zdroje, které vyzdvihují konkurenční výhodu podniku (6).

### **1.3.5 McKinsey model 7S**

Model 7S je analytická a manažerská technika používaná k hodnocení interních klíčových a kritických prvků libovolné společnosti. Porovnává aktuální stav společnosti se zvolenou strategií a vytyčenými cíli a pomáhá určit, jak úspěšně a efektivně dosáhnout těchto vytyčených cílů. Hlavní myšlenou modelu je, že každou společnost tvoří množina sedmi základních prvků, jenž se navzájem ovlivňují. Tyto prvky se dále dělí na dvě skupiny.

První skupinu tvoří tzv. „tvrdé“ S (strategie, struktura, systémy) a druhou tzv. „měkké“ S (styl, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty). Změny v rámci „tvrdých“ S jsou snadno aplikovatelné a realizovatelné, jelikož veškeré potřebné informace pro jejich řízení jsou součástí podnikových dokumentů. Naopak změny „měkkých“ S se hůře prosazují, protože potřebné informace nejsou běžnou součástí podnikových ani obchodních dokumentů a obtížněji se tak popisují (8).

## **Strategie**

Stanovení vize, mise a plánování podnikových cílů k zajištění rozvoje firmy, včetně definice efektivního způsobu, kterým bude daných cílů dosaženo (9).

## **Struktura**

Představení organizační struktury podniku a koordinačních mechanismů, spolu se vzájemnými vazbami mezi jednotlivými odděleními, pracovišti a pracovníky (8).



## **Systémy**

Spadají sem veškeré systémy a procesy zaměřené na hodnocení dovednostní, zkušeností a znalostí pracovníků a také systémy, které podporují rychlý a efektivní rozvoj společnosti dle zvolené strategie (8).

## **Styl**

Stylem je myšleno vystupování, chování a způsob komunikace manažerů vůči zaměstnancům, zákazníkům nebo dodavatelům v různých situacích a úrovních formálnosti (8).

## **Spolupracovníci**

Zaměstnanci tvoří velmi důležitou část firmy, jelikož se podílí na jejím správném fungování. Je nutné řešit otázky spojené se školením, motivací a odměňováním, způsobu výběru nových spolupracovníků a vytváření příjemného pracovního prostředí (9).

## **Schopnosti**

Dovednosti, znalosti, návyky a schopnosti jednotlivých pracovníků definují silné vlastnosti organizace, proto je neustále třeba dbát na zvyšování jejich odborné kvalifikace (9).

## **Sdílené hodnoty**

Sdílení podnikové kultury a etiky, vize a mise mezi všechny zaměstnance společnosti zvyšuje šance na její úspěšné fungování a dlouhodobé setrvání na trhu (9).

### **1.3.6 Analýza rizik**

Každé podnikání je spojeno s řadou rizik, které v budoucnu mohou pro společnost představovat významné ohrožení či ztrátu. Rizika a nebezpečí plynoucí z nich je nutné analyzovat, pracovat s nimi a zároveň jim předcházet tak, aby podnikatele nepotkal neúspěch např. ve formě nedosažení očekávaného výsledku hospodaření (10).

Pro analýzu rizik je v diplomové práci použita metoda RIPRAN<sup>TM</sup>. Jedná se o empirickou metodu, jenž respektuje a dodržuje požadavky na řízení rizik dle několika norem a materiálů pro řízení projektových rizik. Jedná se o normu ČSN ISO 10 006 (Management jakosti) a ČSN EN 62 198 (Management rizik) v projektech, dále pak zásady popsané v materiálech IPMA® (ICB) a PMI® (PMBOK) (10).

Samotný proces analýzy rizik lze rozdělit do čtyř samostatných fází (10):

- identifikace rizik,
- kvantifikace rizik,
- návrh a tvorba opatření,
- vyhodnocení a sledování.

### **1.3.7 SWOT matice**

Jedná se o jednu z nejuniverzálnějších a nejpoužívanějších analytických technik, jenž hodnotí vnitřní (**S** – strenghts – silné a **W** – weaknesses – slabé stránky) a vnější (**O** – opportunities – příležitosti a **T** – threats – hrozby) faktory ovlivňující úspěšnost konkrétního podnikatelského záměru a sumarizuje závěry strategické analýzy (11).

Při sestavování SWOT matice pro firmu je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, kterým je podnik vystaven, přičemž se vychází ze závěrů analýzy SLEPT – makroprostředí a analýzy trhu – mikroprostředí. Cílem je identifikace příležitostí k rozvoji podniku a maximalizaci zisku a uvědomění si případných hrozeb – rizik, které mohou narušit úspěšné fungování podniku či jeho samotnou existenci. Hrozby je nutné definovat, sledovat a minimalizovat, v ideálním případě úplně eliminovat (12).

Silné a slabé stránky představují interní faktory, které jsou z části ovlivnitelné podnikatelem. Pro upevnění tržní pozice a zvýšení konkurenceschopnosti je nutné těžit z toho, v čem firma vyniká, tedy ze silných stránek a jejich následné maximalizace. Naopak slabé stránky snižují vnitřní hodnotu firmy a cílem je jejich minimalizace, avšak je důležité zhodnotit náklady vynaložené na jejich odstranění a celkový přínos a efekt jejich úplné eliminace (12).

### **1.3.8 Harmonogram projektu**

Jedná se o časový plán obsahující jednotlivé činnosti, jejich provedení a návaznost včetně klíčových milníků daného projektu. Pro grafické znázornění posloupnosti všech činností je použit Ganttův diagram, který se běžně využívá pro projektové řízení. Ganttův diagram zobrazuje (horizontálně) časové období, ve kterém jsou jednotlivé aktivity plánovány, a jejich celkový výčet (vertikálně). Udává jasný přehled o tom, které činnosti mohou

běžet paralelně či které je nutné dokončit dřív, než budou spuštěny další. Zároveň umožňuje kontrolovat a mít přehled o aktuálním stavu a fázi, ve které se projekt nachází (13).

## **1.4 Postup řešení**

Postup, pomocí kterého je dosaženo dílčích cílů a cíle hlavního této diplomové práce, je rozepsán do jednotlivých kroků uvedených níže. Tyto kroky lze rozdělit do tří základních oblastí. Jedná se o teoretická východiska, jenž slouží jako podklad pro vypracování druhé oblasti – analytické části a následně vyhotovení samotného podnikatelského plánu, tedy návrhové části. Pro lepší představu je na závěr této kapitoly uveden harmonogram postupu řešení (viz obrázek 1.1).

1. Vypracování patřičných teoretických podkladů a rešerše v rámci informačních zdrojů, na základě kterých budou provedeny první kroky pro výběr formy podnikání a založení samotné společnosti, včetně popisu jednotlivých analytických metod.
2. Provedení jednotlivých analýz.
  - 2.1 Zpracování analýzy SLEPT, která zkoumá vnější podmínky daného makroprostředí.
  - 2.2 Průzkum a analýza trhu. Součástí je marketingový výzkum uskutečněný formou dotazníkového šetření a zároveň je vymezen cílový segment trhu.
  - 2.3 Analýza konkurenčního prostředí a odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil.
  - 2.4 Analýza zdrojů a schopností, o které se podnik opírá, tedy identifikace silných a slabých stránek společnosti.
  - 2.5 Vyhotovení McKinsey modelu 7S.
  - 2.6 Shrnutí celé analytické části formou SWOT matice.
3. Vypracování reálného podnikatelského plánu.
  - 3.1 Představení základních údajů společnosti, právní formy a jejího logo.
  - 3.2 Detailní popis podniku a jeho činnosti, včetně popisu organizační struktury a popisu jednotlivých pracovních pozic.
  - 3.3 Přiblížení strategie podniku při vstupu na trh a definice vize, mise a jednotlivých cílů na první tři roky působení organizace.
  - 3.4 Vyhotovení technického, obchodního a marketingové plánu.

3.5 Vypracování finančního plánu, který vychází z předchozích analýz a celkové zhodnocení, zda je realizace podnikatelského plánu výhodná.

3.6 Na závěr jsou uvedena rizika plynoucí z projektu, jejich dopad a možnosti opatření a je zde uveden harmonogram projektu obsahující posloupnost jednotlivých aktivit.

Etapa	Část práce a dílčí úkoly	Období										
		09/2018	10/2018	11/2018	12/2018	01/2019	02/2019	03/2019	04/2019	05/2019		
I.	Teoretická východiska											
	Výběr a definice jednotlivých použitých metod											
	Vymezení pojmů a forem podnikání											
	Založení a vznik společnosti											
	Marketingový výzkum											
	Podnikatelský plán a jeho struktura											
	Projektové řízení											
II.	Analytický část											
	Analýza SLEPT											
	Analýza trhu											
	Porterův model pěti konkurenčních sil											
	Analýza zdrojů a schopnosti											
	McKinsey model 7S											
	SWOT analýza											
III.	Návrhová část											
	Základní údaje a exekutivní souhrn											
	Popis podniku a jeho činnosti											
	Firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle											
	Technický plán											
	Obchodní plán											
	Marketingový plán											
IV.	Finanční plán											
	Rizika projektu											
	Hammonogram projektu											
	Kompletace											
Odevzdání diplomové práce												

Obrázek 1.1: Schéma postupu řešení (Zdroj: vlastní zpracování)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci teorie, o kterou se tato práce opírá, jsou definovány základní pojmy týkající se podnikání a jsou zde prezentovány důvody pro volbu právní formy budoucí společnosti. Dále je zde popsáno samotné založení a vznik společnosti, marketingový výzkum, který bude uskutečněn formou dotazníku, a jde zde také uveden detailní popis jednotlivých částí podnikatelského plánu včetně projektového řízení, jelikož založení a rozjezd společnosti, popisované v rámci této DP, lze chápat jako projekt.

### 2.1 Podnikatel, podnikání a jeho právní formy

Tato kapitola si klade za cíl seznámit se základními pojmy z oblasti podnikání v České republice, popsat různé právní formy podnikání a na závěr vybrat vhodnou právní formu pro založení malé edukační společnosti.

#### 2.1.1 Podnikání, podnikatel a obchodní firma

Podnikání je v zákoně definováno jako soustavná činnosti prováděná podnikatelem na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Před zahájením samotné činnosti si podnikatel musí především uvědomit, jaká právní forma bude nejvýhodnější pro provozování jeho činnosti, měl by si dále ujasnit svůj nápad a vyhotovit podnikatelský plán, ze kterého pak vyplynou další potřebné informace jako je např. výše potřebných finančních prostředků pro uskutečnění jeho nápadu (14).

Podnikatel může vystupovat dle podmínek živnostenského zákona jako fyzická či právnická osoba. Všeobecně vzato, podnikatel je osoba, která podnik založila, vede a koordinuje veškeré činnosti a procesy uvnitř podniku za účelem zvýšení prosperity a růstu podniku. Nový občanský zákoník definuje v dílu 5 v § 421 podnikatele následovně (15):

*„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.*

*(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“*

Je důležité si také objasnit, jakými charakteristikami a osobními vlastnostmi by podnikatel měl disponovat, pokud chce úspěšně provozovat svoji činnost. Podnikatel v první řadě obstarává pro své okolí dle (16) následující:

- zajišťuje uspokojování potřeb jiných osob pomocí svého produktu,
- neustále inovuje svůj produkt a přináší nový,
- organizuje celý životní cyklus produktu,
- nese riziko ztráty investovaného kapitálu při neúspěchu jeho podnikání.

Úspěšný začínající podnikatel musí v sobě skloubit tři osobnosti zároveň a umět mezi nimi „přepínat“. Jedná se o osobnost podnikatele, manažera a dělníka. Obecně by člověk, který se rozhodl začít podnikat, měl být silnou energickou osobností, s jasnou vizí a odvahou nést riziko z případné ztráty investovaných prostředků. Dále musí být pracovitý, průbojný, důsledný a v neposlední řadě musí umět jednat s lidmi (zaměstnanci). Jelikož umět správně jednat s lidmi, vést je a motivovat patří ke klíčové a zároveň nejnáročnější činnosti uvnitř podniku. Co se týče myšlenky tří osobností v jedné, tak ta je dále dle (17) detailněji popsána, tedy jsou konkrétně popsány jednotlivé osobnosti a jejich funkce v podniku.

### **Podnikatel**

Jedná se o vizionáře, který udává směr, jakým se podnik bude ubírat. Žije pouze budoucností, je katalyzátorem změn. Jakmile jednu věc dokončí, ihned začíná s novou. Je přesvědčen, že svět je plný nových příležitostí pro podnikání a je schopen přeměnit i drobné maličkosti ve velké příležitosti. Je to tzv. „zapalovač davu“ s velkou vnitřní energií a schopností vést, motivovat a táhnout celou společnost kupředu.

### **Manažer**

Žije minulostí a nerad vítá jakékoli změny, spíše se drží současného stavu, jelikož každá změna je potenciální narušitel jeho důkladně promyšleného systému. Je to pragmatik se smyslem pro plánování, řád, předvídatelnost a řídí celý podnik. Dále v podniku plní funkci jakéhosi uklízeče, tedy spoušť, kterou po sobě zanechal podnikatel, následně uklízí a zavádí nový systém – pořádek.

## **Dělník**

Přesvědčen o tom, že on je jediný, kdo v podniku pracuje. Žije přítomností, má rád stereotyp, strážlivě uvažuje a je zaměřen pouze na svou práci, které rozumí. Často je pod tlakem a vyrušován ostatními, jelikož mu vnucují nové postupy a metody, které nejspíš nebudou fungovat a nebo které není úplně vhodné v daný okamžik zkoušet, čímž se narušuje jeho oblíbený stereotyp a průběh práce.

Dle výše uvedeného popisu lze interpretovat následující vztah mezi jednotlivými osobnostmi. Z pohledu řízení znamená dělník i podnikatel pro manažera problém. Dělník vidí problém v manažerovi, který se mu snaží vnucovat nový systém, i když on má už svůj, který je odzkoušený. Dělník a manažer se shodují na tom, že zdrojem většiny problémů je podnikatel a podnikatel vidí problém v obou, jelikož jako zaměstnanci by přeci mohli odvádět lepší výkon.

Závěrem této kapitoly je vhodné ještě uvést definici obchodní firmy, pod kterou je podnikatel vždy povinen právně jednat. Obchodní firma je dle NOZ dílu 5 § 423 definována jako (15):

*„(1) Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.*

*(2) Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží.“*

### **2.1.2 Právní formy podnikání**

Právní forma podnikání definuje podnikatelský subjekt, věnující se podnikání, dle soustavy práva daného státu či společenství. V České republice jsou nejběžnější následující právní formy podnikání.

#### **OSVČ**

Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění. Živnost je koncesovaná a nebo ohlašovací, přičemž ohlašovací se dále pak dělí na volnou, vázanou a řemeslnou.

## Obchodní společnosti a družstva

Právnícké osoby, které upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a detailní přehled obchodních společností je uveden v tabulce 2.1.

**Tabulka 2.1: Obchodní společnosti a družstva**

Přehled rozdílů obchodních společností v České republice				
Název	Akciová společnost	Společnost s ručeným omezením	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost
Zkratka	a.s.	s.r.o.	v.o.s.	k.s.
Předmět činnosti	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, správa vlastního majetku	podnikání, správa vlastního majetku
Minimální výše základního kapitálu	2 000 000 Kč / 80 000 EUR	1 Kč	0 Kč (pokud není tvořen na základě společenské smlouvy)	bez omezení
Nejnižší možný počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	2 fyzické nebo 2 právnické osoby nebo kombinace, vždy nejméně 2 osoby	2 osoby
Orgány společnosti	valná hromada, statutární orgán – představenstvo, dozorčí rada, další dle stanov	valná hromada, statutární orgán – jednatelé, dozorčí rada (nepovinná), další dle společenské smlouvy	všichni společníci (společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem jsou pouze někteří společníci a nebo jen jeden z nich)	komplementáři (společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem společnosti jsou pouze někteří z komplementářů a nebo jen jeden z nich)
Zakladatelský dokument	stanovy	společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků
Ručení společníka za závazky společnosti	neručí	společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v OR v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění	ručí neomezeně	komplementář (ručí neomezeně), komandista (ručí omezeně a to do výše nesplaceného vkladu dle zápisu v OR)

(Zdroj: vlastní zpracování dle 18)



### **2.1.3 Volba vhodné právní formy**

V předchozí kapitole jsou uvedeny možnosti právní formy podnikání včetně porovnání rozdílů jednotlivých obchodních společností (viz tabulka 2.1). Na základě prostudování těchto odlišností a s ohledem na charakter produktu a plánovaný budoucí vývoj nově vzniklé společnosti se dospělo k rozhodnutí, že nejvýhodnější právní forma podnikání bude společnost s ručeným omezením, která nakonec byla upřednostněna před živnostenským oprávněním.

Mezi hlavní důvody volby s.r.o. patří následující:

1. Volba libovolného názvu firmy a tedy možnost budovat značku, jméno a historii firmy.
2. Společnost oproti OSVČ působí více seriózněji a důvěryhodněji. Různá výběrová řízení nebývají většinou dostupná pro OSVČ.
3. Hodnota s.r.o. s časem narůstá.
4. Ručí se pouze omezeně.
5. Relativně jednoduchá expanze společnosti (navýšení ZK, vstup nového společníka) a snadněji předatelné řízení společnosti a delegování práv a povinností.
6. Lepší optimalizace daní oproti OSVČ.

Samozřejmě lze argumentovat, že výše uvedené důvody nejsou tak úplně pravdivé a mnohdy je lepší působit jako OSVČ (méně náročná administrativa, snadněji proveditelné změny či zrušení atp.). Jelikož vize a cíle podniku jsou z dlouhodobého hlediska (více jak 5 let) nastaveny na vybudování „něčeho většího“, tak volba s.r.o. je ta správná.

## **2.2 Založení a vznik společnosti**

V předchozí kapitole jsou rozebrány různé právní formy podnikání, jejich výhody a nevýhody. V České republice patří mezi nejpoužívanější formu obchodní korporace společnost s ručeným omezením a to především kvůli jejím výhodám uvedeným v předchozí kapitole. Proto i pojízdna digitária budou provozována v rámci této právní formy.

### 2.2.1 Ready-made společnost

Na trhu existují již tzv. ready-made společnosti. Jedná se o předzaložené společnosti, které jsou zapsané v obchodním rejstříku, mají splacený základní kapitál, ale nevyvíjí žádnou obchodní činnost – čekají na prodej konečnému zákazníkovi. Jedná se poměrně o rychlé a efektivní řešení, které dokáže ušetřit několik pracovních dní v porovnání se založením nové společnosti. Výhodou je, že se dá podnikat prakticky ihned, tedy od podepsání smlouvy a je možné si vybrat společnost již s jistou historií (dobou, po kterou je zapsána v OR) a předmětem podnikání. Avšak s ready-made společnostmi jsou spojená jistá rizika. Většina z nich se dá eliminovat, pokud jednáme s renomovaným prodejcem. Důležité je si ověřit, že kupovaná společnost je opravdu zapsaná v OR, že má opravdu splacený ZK a že má čistou obchodní historii, tedy nemá žádné závazky. Veškeré dluhy by totiž při převodu společnosti přešly na nového majitele. Nevýhodou může být cena, kterou si prodejci za společnost účtují. Touto cenou je však vykoupen čas a administrativní záležitosti, které je jinak nutné řešit (19).

### 2.2.2 Založení společnosti s ručeným omezením

Pokud se člověk rozhodne v životě se vydat cestou podnikání a při založení jeho první společnosti není tlacen časem, je dle mého názoru vhodné si celý proces založení a vzniku nové společnosti vyzkoušet. Níže je uveden podrobný návod a přehled, jak takovou společnost založit.

K založení s.r.o. bude potřeba vyhotovit společenskou smlouvu (zakládá-li společnost více zakladatelů) a nebo zakladatelskou listinu (v případě jednoho zakladatele). Tyto dokumenty musí mít formu veřejné listiny, tedy musí být vydány ve formě notářského zápisu. Pro urychlení jednání u notáře je doporučeno si dle (20) připravit následující informace:

**Název obchodní korporace** – nesmí působit klamavě a nesmí být shodný či ani podobný s již existující společností.

**Sídlo společnosti** – do OR se zapisuje celá adresa nové společnosti, avšak v zakladatelském dokumentu stačí pouze vymezení sídla v konkrétní obci.

**Předmět podnikání** – dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Předmět i činnost podnikání je pak uvedena i na živnostenském oprávnění.

**Údaje o zakladatelích** – zakladatelem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Uvádí se jména, data narození a adresy/sídla zakladatelů. Dále se přikládá výše vkladu a velikost podílu od něj odvozená.

**Základní kapitál** – je pro jednoho společníka v minimální výši 1 Kč a od výše ZK se odvíjí i velikost podílů společníků. Notářský zápis by tedy měl obsahovat vkladovou povinnost jednotlivých společníků i s lhůtou pro její splnění.

**Jednotlivé podíly, povinnosti a práva s nimi spojenými** – pouze v případě, že společenská smlouva umožňuje vznik podílů.

**Údaje o jednatelech** – jméno, datum narození a adresa trvalého bydliště. Pokud je jednatelů více, tak i jejich způsob jednání za společnost (samostatně, společně atp.).

**Údaje o správci vkladu** – informace o osobě, která spravuje vklad před vznikem společnosti.

**Údaje o nepeněžitých vkladech** – veškerý nemovitý majetek, který je v plánu vnést do společnosti, musí být zahrnut v zakladatelské listině včetně jeho ocenění a určení osoby znalce, který toto ocenění provede.

Vyhotovením notářského zápisu dojde k založení společnosti, avšak ke vzniku dojde až po zápisu do OR. K zápisu je nutné mít vyřízené živnostenské oprávnění, které je možné sjednat na jakémkoliv živnostenském úřadě v České republice pomocí jednotného registračního formuláře bez ohledu na sídlo společnosti či trvalou adresu podnikatele. Dále je třeba mít zřízený podnikatelský účet u vybrané bankovní instituce, kde zároveň bude složen ZK. Po předložení společenské smlouvy a nebo zakladatelské listiny vydá banka potvrzení o složení ZK.

Návrh na zápis do OR podepisují všichni jednatele (podpisy je nutné úředně ověřit) a podává se elektronicky přes inteligentní formulář na portálu <https://www.justice.cz> k příslušnému rejstříkovému soudu. K návrhu je třeba přiložit společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu, živnostenské listy, listinu osvědčující právní důvod užívání sídla a potvrzení o složení ZK. Dále pak za každého jednatele je třeba dodat výpis z rejstříku trestů (nesmí být starší než 3 měsíce) a čestné prohlášení s úředně ověřeným podpisem, že jednatel je plně způsobilý k právním úkonům, splňuje podmínky provozování živnosti a dále splňuje podmínky dle zákona o obchodních korporacích.

Do sídla společnosti je pak doručeno rozhodnutí o zápisu (lhůta je až půl roku po podání, záleží na rejstříkovém soudu, v praxi však celý proces trvá průměrně 19 dní). Zápisem do OR vzniká společnost, která je ode dne zápisu povinna vést účetnictví. Mezi první povinnosti společnosti ode dne zápisu a vzniku patří registrace zaměstnanců u správy sociálního zabezpečení a u zdravotních pojišťoven (do 8 dnů) a registrace u finančního úřadu (do 30 dnů) (21).

Celkové minimální náklady na založení s.r.o. jsou 10 560 Kč a tvoří jej:

- 2 000 Kč – notářský zápis o založení společnosti (nejnižší možná částka),
- 1 000 Kč – notářský zápis o osvědčení pro zápis do rejstříku,
- 300 Kč – odměna notáři za zápis do rejstříku,
- 6 000 Kč – soudní poplatek za prvozápis s.r.o. do OR,
- 1 000 Kč – ohlášení živnosti,
- 100 Kč – výpis z rejstříku trestů,
- 100 Kč – výpis z katastru nemovitostí,
- 60 Kč – ověření podpisů (souhlas s umístěním sídla + souhlas jednatele se zápisem do OR).

K výše uvedeným nákladům je dále ještě nutné připočítat bankovní poplatky za založení účtu pro složení ZK (některé banky nabízí zdarma), vkladovou povinnost v minimální výši 1 Kč a DPH za služby notáře, jelikož ve většině případů bývá notář plátcem DPH. V porovnání s ready-made společnostmi, které se u renomovaných prodejců pohybují zhruba od 20 000 Kč bez DPH, jsou náklady zhruba poloviční (22). Shrnutí listin, potřebných k založení společnosti, je uvedeno na následujícím obrázku 2.1.

Listiny potřebné k založení s.r.o.
1. Společenská smlouva / zakladatelská listina ve formě notářského zápisu
2. Nájemní smlouva / výpis z katastru nemovitostí
3. Souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla společnosti
4. Rozhodnutí jednatele o umístění sídla společnosti
5. Čestné prohlášení jednatele o bezúhonnosti
6. Prohlášení správce vkladu o složení ZK
7. Potvrzení banky o splacení ZK
8. Živnostenské oprávnění
9. Návrh na zápis společnosti do OR
10. Plná moc v případě zastoupení advokátem

**Obrázek 2.1: Listiny potřebné k založení s.r.o.** (Zdroj: vlastní zpracování dle 20)

### 2.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum v sobě zahrnuje sběr, analýzu a vyhodnocení dat a informací o trhu a preferencích subjektů na něm působících. Tedy se jedná o neustálé shromažďování a vyhodnocování informací a dat, díky kterým je možné lépe porozumět požadavkům trhu. V rámci výzkumu jsou zkoumány převážně faktory související s poptávkou, konkurencí a konkurenčními produkty a v neposlední řadě i potřeby a chování zákazníků. Mezi hlavní funkce marketingového výzkumu patří především identifikace příležitostí a problémů spojených s prodejem, odstranění rizik z podnikání a dále výzkum poukazuje na vyhlídky a šance dané organizace či poskytuje managementu vhodné informace pro tvorbu reklamních a marketingových strategií, správné volbě podnikových cílů a celkově informace pro úspěšné řízení podniku. Marketingový výzkum se nejčastěji provádí při zavádění nového produktu na trh či při rozšiřování portfolia firmy. Dále je vhodné výzkum použít při klesajících tržbách nebo pokud chce podnik zjistit povědomí své značky mezi spotřebiteli. Existují dva základní přístupy marketingového výzkumu. První je kvalitativní a podrobně zkoumá příčiny a důvody lidského chování, tedy odpovídá na otázky typu: Proč? a Jak?. Pro tento přístup se většinou používají speciální šetření a metody jako jsou individuální či skupinové rozhovory nebo projekční techniky. Druhý přístup je kvantitativní a používá se pro zjištění postojů zákazníků k určitému výrobku či službě a informace jsou získávány z poměrně velkého počtu respondentů. Kvantitativní výzkum odpovídá na otázky typu: Co?, Jak často? a Kolik?. Mezi běžně používanými metodami průzkumu patří dotazování

formou telefonátů, osobní, písemné či elektronické dotazování a nebo formou pozorování (23).

Kvalitní marketingový výzkum bývá často otázkou vyšších nákladů, proto je nutné k němu přistupovat zodpovědně a eliminovat zbytečné chyby při jeho realizaci. Základní fáze výzkumu jsou následující (23):

1. **Definice problému** – je důležité si uvědomit, čeho chceme dosáhnout, jaké informace chceme získat, s pomocí jakých metod a s jakými celkovými náklady. Tato fáze je nejdůležitější a nejsložitější z celého výzkumu, proto si vyžaduje zvýšenou pozornost.
2. **Vyhotovení plánu výzkumu** – v této fázi probíhá bližší specifikace potřebných informací a shromažďování základních informací o zkoumaném problému, tedy se jedná o jakýsi předběžný výzkum, na základě kterého je pak stanoven konkrétní směr plánu.
3. **Sběr informací a dat** – v rámci výzkumu pracujeme s primárními a sekundárními informacemi. Primární jsou náročnější na získání (hlavně z hlediska času) a pochází především z dotazníků a anket. Sekundární informace jsou rychle získány (většinou jsou veřejně dostupné), avšak poměrně často jsou nepřesné. Sekundární informace bývají zpracovány pomocí matematicko-statistických postupů a metod.
4. **Zpracování, analýza informací a dat** – probíhá pomocí speciálních programů. V této fázi probíhá kompletace všech zjištěných údajů, zkoumají se různé vazby a míry závislosti mezi nimi a realizují se statistické výpočty.
5. **Vyhodnocení a zpracování závěrečné zprávy** – závěrečná zpráva by měla obsahovat celkové zhodnocení a doporučení, nemělo by se jednat pouze o výčet jednotlivých výsledků. Na základě doporučení se pak volí další postupy a marketingové kroky s ohledem na zjištěné tržní příležitosti a rizika.

Konkrétní postup, dle výše uvedených fází, vlastního marketingové výzkumu a jeho výsledky jsou popsány a rozebrány v podkapitole 3.2.3.

## 2.4 Podnikatelský plán a jeho struktura

Před zahájením podnikání je důležité si sjednotit své budoucí kroky a myšlenky, definovat si, kde jsme a stanovit si, kam a jakým způsobem se chceme dostat. To je hlavním smyslem písemného dokumentu, který se nazývá podnikatelský plán. Relativně často dochází k záměně podnikatelského záměru a podnikatelského plánu. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že záměr je myšlenkou či konceptem (např. nového produktu), zatímco plán zpracovává daný záměr do strukturovaného celku obsahující veškeré náležitosti potřebné pro jeho realizaci. PP definuje jednotlivé podnikatelské činnosti a postupy, které jsou klíčové pro dosažení vytyčeného cíle. Struktura PP není jednotná a liší se od oboru podnikání, ale všeobecně lze konstatovat, že obsahem je popis všech důležitých vnitřních a vnějších faktorů souvisejících se založením a řízením podniku. Je tedy plně využíván majiteli a manažery nově vzniklého podniku, ale může sloužit jako podklad pro přilákání nových společníků, investorů či při žádosti o půjčku u bankovní instituce. PP by měl být každý rok aktualizován s ohledem na vývoj a současné postavení společnosti (24).

Zásady, které by měly být při tvorbě PP dodrženy, jsou (2):

- přehlednost, stručnost a srozumitelnost,
- pravdivost, transparentnost a životaschopnost,
- orientovanost na budoucnost,
- reálné zhodnocení tržního potenciálu,
- kvalita zpracování.

Jak již bylo zmíněno, struktura PP není jednotná a lišit se může i požadavky od konkrétních investorů, kteří jej požadují spíše ve formě prezentace či bank, které preferují písemnou formu a často vyžadují další dokumenty a informace, jenž nejsou běžnou součástí PP. Vlastní návrhová část této práce vychází z následující struktury, přičemž význam a obsah jednotlivých bodů je dále detailněji rozebrán (1).

- základní údaje a exekutivní souhrn,
- popis podniku a jeho činnosti,
- firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle,
- technický plán,

- obchodní plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- rizika projektu,
- harmonogram projektu.

### **2.4.1 Základní údaje a exekutivní souhrn**

Základní údaje jsou součástí tzv. titulní strany, která obvykle má rozsah jedné strany. Obsahuje název plánu, klíčové osoby a kontakty na ně a předmět podnikání. Dále se zde uvádí základní informace o společnosti (IČO, název, sídlo) a rovněž způsoby financování, případně i struktura společnosti či její logo. Titulní strana by měla být zpracována přehledně a srozumitelně (1).

Exekutivní souhrn pojednává o a shrnuje celý PP. Měl by být napsán stručně, jasně a výstižně, jelikož patří mezi nejdůležitější částí PP. Na základě tohoto souhrnu se pak potenciální investor rozhoduje, zda vůbec bude pokračovat ve studiu PP dál. Souhrn by měl zaujmout a měl by obsahovat především stručný popis předmětu podnikání (produktu), velikost trhu, na kterém bude firma operovat, a také cílové zákazníky. Důležité je vyzdvihnout faktory úspěchu, odlišnosti od konkurence, případně strategie a další přidané hodnoty, které náš produkt nabízí, a jež přilákají zákazníky (25).

### **2.4.2 Popis podniku a jeho činnosti**

V této části je uveden popis podniku, tedy jeho charakter a princip fungování pro správné pochopení provozované činnosti. Je zde představen produkt nabízené společnosti s průběhem poskytované služby u zákazníka. Dále je zde definovaná budoucí organizační strukturu společnosti, včetně vztahů, vzájemných vazeb a popisu jednotlivých pracovních pozic a patřičných kompetencí. Vhodné je rovněž představit vlastníky firmy či klíčové osoby, které budou zodpovědné za realizaci PP a to především tehdy, pokud se nejedná o podnikatele s bohatou podnikatelskou minulostí. Důraz při představení je nutné klást na jejich profesní zkušenosti, a to nejen z oblasti zaměření daného PP, a osobní dovednosti. Právě lidi, kteří stojí za zrodem celé myšlenky a plánu zajímají investory nejvíce. Úspěšný a zkušený investor totiž raději vloží své prostředky do kvalitního týmu s horším, či méně



originálním nápadem, než do skvělého podnikatelského nápadu, za kterým stojí tým bez příslušných zkušeností a potřebných osobních dovedností a kvalit (1).

### **2.4.3 Firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle**

Volba správné strategie při zahájení činnosti je klíčová nejen z pohledu investorů, ale zároveň i z pohledu vlastníků, jelikož definuje první kroky společnosti, které patří k těm nejdůležitějším. Při špatně zvolené strategii může dojít k neefektivnímu zahájení výdělečné činnosti a celkově zpomalení vstupu na trh, v horším případě ke ztrátě financí z hlediska jejich špatného využití. Vize, mise a podnikové cíle, je nutné stanovit ještě před zahájením podnikání. Pro jejich stanovení se doporučuje metoda SMART. Správně definované podnikové cíle jsou nedílnou součástí dynamicky se rozvíjející společnosti. Detailní cíle by měly být stanoveny v horizontu jednoho roku, avšak je vhodné mít stanoveny i cíle na další roky, které jsou průběžně aktualizovány podle toho, jak si daný podnik vede a jaká je zrovna situace na trhu (1).

### **2.4.4 Technický plán**

Úspěch tohoto podnikatelského plánu je částečně založen i na správné manipulaci s technickým vybavením, na kterou je třeba klást důraz, jelikož kvalitu odvedené práce spojené s manipulací s projekční technikou hodnotí každý divák. Součástí tohoto plánu bude podrobný popis potřebného vybavení pro úspěšnou realizaci projekce spolu s jednoduchým návodem na montáž/demontáž digitária, který zároveň může sloužit jako podklad pro školení budoucích zaměstnanců.

### **2.4.5 Obchodní plán**

Součástí obchodního plánu je posloupnost jednotlivých činností, pomocí kterých bude dosaženo vytyčených cílů. Jedná se o obchodní strategii, tedy koho a jakým způsobem budeme oslovovat a s kým budeme komunikovat a v rámci jakého časového horizontu. Jsou zde dále uvedeni klíčoví dodavatelé (2).

### **2.4.6 Marketingový plán**

Jedna z nejdůležitějších částí PP, i když vychází především z odhadů, jelikož definuje strategii prezentování svých služeb, na základě které se podnik bude odlišovat od stávající konkurence. Jeho nedílnou součástí je popis distribuce, propagace a tvorba cenové

politiky. Marketingový plán bude částečně vycházet z vlastního marketingového výzkumu realizovaného formou dotazníku (24).

Součástí je také marketingový mix služeb (7P) popsáný níže. Jedná se o rozšířenější variantu klasického marketingového mixu 4P, jenž je definována ze strany podniku. Ze strany zákazníka se pak jedná o mix 4C. Marketingový mix lze chápat jako součást marketingové strategie a nebo jako operativní nástroj, pomocí kterého je možné realizovat konkrétní marketingovou strategii (26).

### **Výrobek (product)**

Jedná se prakticky o cokoli, co dokáže uspokojit zákaznickovy potřeby. Pro podnik je důležité si uvědomit, v jakém oboru podniká a jaké potřeby se snaží daným produktem uspokojit. Volba správného produktu by měla proběhnout na základě předchozího tržního průzkumu. Následně dojde k přizpůsobení dle konkrétních zákaznických potřeb (26).

### **Cena (price)**

Je zákazníkovi účtována za poskytnutý produkt a užitek, který z něj má. Správná cenová politika je klíčovým faktorem zajišťující budoucí úspěch, jelikož se pak těžko upravuje a mění. V první řadě musí stanovená cena generovat firmě zisk, i když jsou případy, kdy při rozjezdu podnikání firma prodává lehce se ztrátou do té doby, než se stabilizují všechny procesy. Na druhou stranu musí být cena akceptována zákazníky, kteří na její výši jsou velmi citliví (2).

### **Propagace (promotion)**

Aby byla propagace co nejúčinnější, je nutné si stanovit jakých cílů má být dosaženo. Mezi nejběžnější cíle patří zvýšení prodeje či povědomí o značce. Propagace zahrnuje veškeré nezbytné aktivity, jenž podporují prodej produktu ať už z dlouhodobého hlediska a nebo při uvedení nového produktu na trh. Při propagaci je nutné brát celkové náklady a budoucí příjmy z ní plynoucí a vyvarovat se ekonomicky nevýhodným investicím (2).

### **Distribuce (place)**

Spadají sem veškeré logistické prvky týkající se distribuce daného produktu počínaje definicí přepravních podmínek a způsobu přepravy až po stanovení celé distribuční sítě (2).

### **Lidé (people)**

Zaměstnanci jsou především ti, se kterými přijde klient do styku při poskytování služby a proto celkový dojem, kvalitu poskytované služby a následný úspěch společnosti závisí především na nich. Vzájemná komunikace mezi zákazníkem a zaměstnancem je důležitá pro správné pochopení poskytované služby a navázání osobního vztahu, jenž je klíčová pro setrvání klienta u společnosti, jedná-li se o opakující se službu (26).

### **Fyzický důkaz (physical evidence)**

Podstatné především pro služby, které nemají hmotnou podstatu a jejich posouzení vzniká až po jejím přijetí. Jedná se především o kancelářské prostory, fotky zaměstnanců a jejich oblečení, různé propagační materiály či webové stránky. Veškeré tyto fyzické důkazy do jisté míry vypovídají o kvalitě poskytovaných služeb, proto je třeba brát ohled i na jejich kvalitu (26).

### **Procesy (process)**

Veškeré aktivity související s poskytováním produktu. Pokud nebudou tyto procesy dostatečně optimalizované, vzniká riziko, že zákazník se nevrátí, ať už kvůli tomu, že trvají příliš dlouho a nebo obsahovaly velké množství chyb. Optimalizováním procesů se zároveň sníží náklady a vhodné je také průběžně informovat zákazníka o aktuálním stavu. Zvláštní formou je pak individuální přístup, který je možné uplatňovat u VIP klientely i přes jeho vyšší finanční i časové náklady (26).

## **2.4.7 Finanční plán**

K posouzení ekonomické reálnosti projektu slouží finanční plán, který je sestaven pro první tři roky podnikání v optimistické, pesimistické a realistické variantě. Podnikání není ihned ziskové a podnikatel musí počítat ze začátku se ztrátou, kterou je třeba pokrýt z vlastních či cizích zdrojů. Finanční plán je především určen zakladateli společnosti, ale i pro případné investory a banky, které se rozhodují, zda investovat do daného projektu. Výsledný plán zahrnuje přehled investic začínajícího podniku a naznačuje, jak se zhruba bude podnikání během prvních let vyvíjet. Důležité při sestavování plánu je, aby korespondoval a podporoval ostatní části podnikatelského plánu. Zároveň slouží jako vodítko při dosahování vytyčených podnikových cílů a proto je tedy nutné dbát na jeho realističnost. Nedílnou a nejdůležitější součástí je plán peněžních toků (cash flow), který

představuje skutečnou platební schopnost daného podniku. Dále je součástí výkaz zisků a ztrát a zahajovací účetní rozvaha. Pro úplnost je vhodné na závěr vypočítat bod zvratu a ukazatele rentability (27).

### Plán peněžních toků (cash flow)

Představuje výdajovou a příjmovou složku podniku za určité sledované období a zobrazuje skutečné hotovostní toky. Záznamy na straně příjmů se vedou dle skutečnosti, tedy v okamžik, kdy byly prostředky připsány na účet a ne v době, kdy bylo vyfakturováno. To stejné platí i pro výdaje. Uvádíme to, co se opravdu zaplatilo a ne to, co dlužíme. Vše opět v okamžik, kdy prostředky opustili bankovní účet či pokladnu. Tok hotovosti je pro malé a střední podniky, alespoň co se prvních let fungování týče, důležitější než jejich ziskovost, která bývá různě uměle ve výkazech upravována. Jakmile podniku dojdou peníze, musí vedení podniku začít tuto otázku aktivně řešit, jelikož hrozí, že firma nebude schopna platit své závazky, což může vést až k zániku firmu. Tok hotovosti se pro tyto menší společnosti považuje za jeden z nejpřesnějších indikátorů úspěšnosti co se prvotních fází týče a je také klíčový pro řízení likvidity (28).

Plán peněžních toků (cash flow)
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (PS PP + PE)
+ Čistý zisk
+ Odpisy
+ Změna pracovního kapitálu
= Cash flow z provozní činnosti (CF <sub>p</sub> )
- Nabytí stálých aktiv
+ Výnos z prodeje stálých aktiv
= Cash flow z investiční činnosti (CF <sub>i</sub> )
+ Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů a závazků
+ Změna nerozděleného zisku minulých let
- Dividendy
+ Emise akcií
= Cash flow z finanční činnosti (CF <sub>f</sub> )
= Cash flow celkem = CF <sub>p</sub> + CF <sub>i</sub> + CF <sub>f</sub>
<b>Konečný stav peněžních toků a peněžních ekvivalentů = PS PP + PE + Cash flow celkem</b>

Obrázek 2.2: Výkaz cash flow (Zdroj: vlastní zpracování dle 29)

Peněžní toky lze rozdělit, dle charakteru výdajů a příjmů, na provozní, investiční a finanční a pro stanovení se používá přímá či nepřímá metoda. Výhodnější je používat pro sestavení metodu nepřímou, jelikož v ní lze sledovat detailnější členění jednotlivých

toků. Nepřímá metoda je znázorněna na obrázku 2.2. Přímá metoda vychází z počátečních stavů výdajů a příjmu a bývá používána spíše menšími podniky či pro tvorbu plánu pro kratší období (1).

### Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát (VZZ) je finanční výkaz pojednávající o hospodaření podniku za sledované období a to včetně porovnání s minulým obdobím. VZZ je sestavován v rámci účetní závěrky. Podává podrobný přehled o pohybu nákladů, výnosů a o celkovém výsledku podniku, tedy o zisku či ztrátě. Jeho struktura je stupňovitá a je tvořena náklady/výnosy z provozní, finanční a mimořádné činnosti tak, jak znázorňuje obrázek 2.3. Z toho se pak odvozují patřičné výsledky hospodaření. Výsledný zisk/ztráta zobrazuje pouze účetní stav a neznázorňuje skutečné hotovostní toky (přírůstek/úbytek peněz). VZZ se dá sestavit dvěma způsoby. První způsob je podle druhového členění (členění provozních nákladů/výnosů podle druhu). Druhý pak podle účelového členění (členění provozních nákladů/výnosů podle toho, za jakým účelem byly pořízeny). VZZ může být sestavena v plném či ve zkráceném rozsahu (30).

Výkaz zisku a ztrát	
+ Tržby za prodej zboží	
- Náklady vynaložené na prodej zboží	
<b>= Obchodní marže</b>	
+ Provozní výnosy	
- Provozní náklady	
<b>= Provozní výsledek hospodaření</b>	
+ Finanční výnosy	
- Finanční náklady	
<b>= Finanční výsledek hospodaření</b>	
+ Výše uvedené výnosy	
- Výše uvedené náklady	
<b>= Mimořádný výsledek hospodaření</b>	
+ Všechny výnosy	
- Všechny náklady	
<b>= Výsledek hospodaření za účetní období</b>	

Obrázek 2.3: Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)

## Rozvaha

K posouzení finanční situace podniku dále slouží rozvaha, která je sestavována spolu s VZZ v rámci účetní uzávěrky ke konkrétnímu dni (za určité sledované období) a udává přehled o aktivech (majetku) a pasivech (způsobu financování) účetní jednotky. Základem je bilanční rovnice (aktiva = pasiva), která musí být vždy dodržena. Spolu s VZZ se rozvaha používá jako podklad při výpočtech ukazatelů finanční analýzy. Zjednodušené schéma rozvahy v českém účetnictví je na obrázku 2.4. Jelikož se rozvaha sestavuje k určitému dni, tak veškeré veličiny uvedené v ní jsou stavové. Zvláštním případem je zahajovací rozvaha, kterou účetní jednotka sestavuje za období od založení společnosti po zápis do obchodního rejstříku a je především tvořena tzv. zřizovacími výdaji (výdaje na založení účetní jednotky) (31).

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Pohledávky za upsaný základní kapitál	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek	- Základní kapitál - Fondy - Výsledek hospodaření minulých let - Výsledek hospodaření běžného roku
- Hmotný - Nehmotný - Finanční	
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
- Zásoby - Pohledávky - Investice (krátkodobý finanční majetek) - Peníze	- Dlouhodobé závazky a úvěry - Krátkodobé závazky a úvěry
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva
AKTIVA CELKEM = PASIVA CELKEM	

Obrázek 2.4: Zjednodušené schéma rozvahy (Zdroj: vlastní zpracování)

## Bod zvratu

Hodnota, při které se výnosy rovnají nákladům, tedy zisk je nulový, se nazývá bod zvratu. Vypovídá o tom, od kdy se investice vyplatí a od kdy se daný projekt stává rentabilním. Bod zvratu se vypočítá podle rovnice 2.1. Při požadavku na určitý zisk se ve jmenovateli uvede tato hodnota, jinak pro běžný výpočet je zisk nulový (32).

$$Q = \frac{F + zisk}{P - VC} \cdot \quad (2.1)$$

Kde:

- Q – množství [ks],
- F – fixní náklady [Kč],
- P – cena [Kč],
- VC – variabilní náklady (na jednotku produktu) [Kč].

### **Ukazatelé rentability**

Jedná se o poměrové ukazatele efektivnosti podniku, tedy jeho schopnosti dosahovat zisk a vytvářet nové zdroje a patří mezi tzv. mezivýkazové poměrové ukazatele. Pro posouzení rentability budou použity tři základní ukazatele, které jsou dále dle (2) a (33) detailněji popsány.

**Rentabilita investic (ROI)** – se vypočítá jako poměr zisku ku investicím. Udává tedy procentuální zisk z utracené částky.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – se vypočítá jako poměr zisku po zdanění ku vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

**Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)** – se vypočítá jako poměr výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) ku součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků, včetně bankovních úvěrů. Jeho hodnota ukazuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním připadá na jednu korunu investovanou akcionáři a věřiteli.

### **2.4.8 Rizika projektu**

Rizika jsou analyzována a popsána dle metody uvedené v podkapitole 1.3.6. Mezi hlavní zdroje rizika patří vliv konkurence, schopnosti podnikatele a proměnlivost vnějšího i vnitřního prostředí. Kvalitně a podrobně zpracovaný PP je základ úspěchu pro omezení a eliminaci případných rizik (1).

### **2.4.9 Harmonogram projektu**

Časový harmonogram projektu popisuje harmonogram činností, jenž jsou v souladu s firemní strategií při vstupu na trh, tedy než dojde k zahájení výdělečné činnosti

a realizaci prvních zakázek. Jedná se o detailní popis činností s uvedením termínů, které je nutné dodržet pro včasné zahájení podnikání. Důkladné zpracování udává přehled o tom, v jaké fázi se daný projekt aktuálně nachází. Vhodné je stanovit si kontrolní milníky, na základě kterých podnikatel vidí, zda vše jde podle plánu či zda-li projekt není ve skluzu (34).

## **2.5 Projektové řízení**

Samotnou realizaci této diplomové práce lze pojmout a chápat jako projekt, to stejné se dá říct i o rozjezdu podnikání, které popisuje tento podnikatelský plán a lze jej tedy projektově řídit.

Projektové řízení je proces využívající zdrojů jednotlivců či organizace pro realizaci jednotlivých projektů. Samotná metodika projektového řízení je interním nástrojem každé organizace a jedná se tedy o individuální popis, jak řídit projekty podle reálných podmínek dané společnosti. Cílem projektové řízení je dosáhnout maximálního výstupu (dosažení cíle v požadované kvalitě) s co nejmenšími investovanými prostředky (čas a náklady) (35).

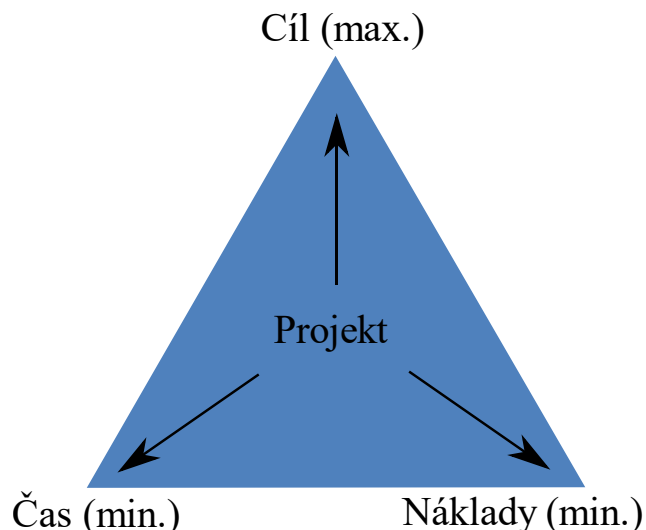
Co se týče pojmu projekt, tak neexistuje jednotná definice a každá z klíčových metodik (ISO 10006, IPMA, PRINCE2) jej definuje tak trochu jinak. Projekt lze chápat jako proces koordinovaných jednotlivých činností s jasně ohraničeným začátkem a koncem a je realizován za účelem vytvoření předem definovaných výstupů s ohledem na stanovené požadavky, standardy a kvalitu (35).

Mezi obecná pravidla projektu patří dle (35) následující:

- jasně definovaný výsledek (cíl),
- jasně definovaný rozpočet (náklady),
- vymezení časového harmonogramu (čas),
- projektový tým,
- jedinečnost a acykličnost,
- plánovatelnost, organizovanost, říditelnost a rizika.



Projekt nejlépe vystihuje trojimperativ uvedený na obrázku 2.5. Trojimperativ popisuje základní parametry projektu, které jsou na sobě vzájemně závislé, tedy změna jednoho parametru automaticky vede ke změně minimálně jednoho dalšího (35).



**Obrázek 2.5: Trojimperativ projektu** (Zdroj: vlastní zpracování dle 35)

Cíl projektu musí být jasně definovaný a pro kvalitu projektu je nutné nastavit minimální akceptovatelnou kvalitu včetně měřítek kvality. Kvalitu je nutné v průběhu projektu pravidelně sledovat, dle stanovených měřítek, a v případě odchýlení se je nutné aplikovat patřičná opatření. Výstup projektu (cíle) je popsán v projektové dokumentaci. Nezbytné je dodržení veškerých termínů a nákladů projektu. Dodržení termínů je důležité i z hlediska nákladů, jelikož při zpoždění projektu se obvykle zvyšují náklady a naopak při předčasném ukončení mohou být náklady ušetřeny, což se však v praxi vyskytuje zřídka. S překročením nákladů jsou spojena jistá rizika a omezení projektu, které je vhodné ošetřit ve smlouvě. Na závěr lze shrnout základní prvky, které by měl každý projekt obsahovat. Jedná se tedy o cíl, kvalitu, zdroje, čas, náklady, rizika a omezení (35).

Každý projekt má svůj životní cyklus, který je tvořen třemi základními fázemi. Předtím, než budou jednotlivé fáze projektu detailněji objasněny, je vhodné si popsat pozici člověka, který zodpovídá za celý úspěch projektu. Jedná se o pozici projektového manažera. PM sleduje průběžné plnění cílů s ohledem na rozpočet projektu, stanovuje úkoly, uvolňuje zdroje, má na starosti projektovou dokumentaci a komunikuje s dodavateli a odběrateli. Pro úspěšnou komunikaci bývá zpravidla sestavena komunikační matice, kde jsou jasně definovaná témata a oblasti odpovědnosti pro vedoucí členy týmu. V rámci vedeného projektu má pravomoc ve spolupráci s ostatními

členy projektového týmu činit rozhodnutí, jenž ovlivňují průběh a dokončení projektu a také řídit projekt na každodenní bázi. Od PM jsou vyžadovány zkušenosti s vedením rozvojových projektů, často se požadují i zkušenosti s dotačními projekty. Dále by měl mít zkušenosti s vedením lidí, komunikační a organizační dovednosti (35).

### **Předprojektová fáze**

Důležitá fáze každého projektu. Jsou zde formovány základní předpoklady pro realizaci projektu. Manažer projektu zodpovídá za stanovení cílů a milníků. Musí si vyjasnit potřeby a požadavky zákazníka, což může být např. výsledná cena výrobku, a zároveň odhadnout náklady projektu. Čím zkušenější manažer, tím by odhady měly být přesnější. Na závěr této fáze PM vytvoří návrh harmonogramu projektu nejčastěji v podobě Ganttova diagramu. PM se také v rámci této fáze může podílet na přípravě návrhu smlouvy (35).

### **Projektová fáze**

Projekt byl schválen a nyní začíná fáze vlastní realizace. Tato fáze si vyžaduje aktivní přístup, jsou zde koordinovány jednotlivé činnosti včetně kvality, probíhá průběžná kontrola harmonogramu a čerpání rozpočtu většinou ve formě pravidelných projektových meetingů a projekt je průběžně vyhodnocován, např. na půlroční či roční bázi. Závěrem této fáze je ukončení projektu, kdy dochází k předání předmětu projektu a k celkovému závěrečnému vyhodnocení, administraci a archivaci projektu (35).

### **Poprojektová fáze**

Po předání předmětu projektu a úspěšném ukončení projektu (za úspěšně ukončený projekt lze považovat takový, který prošel závěrečnou akceptační fází, tedy splnil cíl, dodržel termín a rozpočet a má vytvořené závěrečné dokumenty spolu s hodnocením) může probíhat ještě dodatečná podpora zákazníka či drobné opravy. Nakonec proběhne interní zhodnocení, přerozdělení odměn členům týmu (pokud byly plánovány) a k vypracování poučení z projektu tzv. lessons learned, na kterém se podílí všichni členové týmu (35).

### 3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část této diplomové práce vychází z popisu použitých metod uvedených v první kapitole. Je zde provedena analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále je zde pak uskutečněn vlastní marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření. Interní analýza je zaměřena na zdroje a schopnosti nové společnosti a na tvorbu koncepce McKinsey modelu 7S. Na závěr je celá analytická část shrnuta pomocí SWOT analýzy, ze které se pak vychází v návrhové části práce.

#### 3.1 SLEPT analýza

Analýza vnějšího prostředí je důležitá nejenom z hlediska získání informací o současném stavu, ale i z hlediska případné predikce budoucího vývoje, která vychází z těchto informací. Před zahájením celé analýzy je třeba si vymezit území, respektive lokalitu jednotlivých poboček společnosti. Provoz mobilních digitárií bude probíhat v rámci celé České republiky s tím, že první pobočka vznikne v Praze a bude uspokojovat poptávku v okolí Prahy a to v dojezdové vzdálenosti zhruba 100 – 120 km. Vznik další pobočky je pak plánován v Brně či v blízkém okolí tak, aby bylo pokryto co nejvíce velkých a větších měst v tomto okolí. Cílem je v budoucnu uspokojit poptávku i v těch nejhůře dostupných a nejdlejších místech v České republice. Analýza s ohledem na vytyčený cíl bude probíhat v rámci celé České republiky a nejenom ve zmíněných městech a jejich okolí.

#### Sociální faktory

Jelikož se společnost bude především zaměřovat na oblast školství, tak budou v rámci této analýzy zkoumány především sociální faktory zaměřené na děti a studenty mateřských a základních škol. Níže lze vidět vývoj počtu dětí a žáků za posledních pět školních let. Údaje byly převzaty ze Statistické ročenky výkonových ukazatelů MŠMT.

**Tabulka 3.1: Vývoj počtu dětí a žáků za posledních 5 školních roků**

Počty dětí a žáků					
Školní rok	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Předškolní vzdělávání</b>	363 568	367 603	367 361	362 653	362 756
<b>Základní vzdělávání</b>	827 654	854 137	880 251	906 188	926 108

(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci analýzy sociálních faktorů bude vhodné ještě uvést i vývoj průměrné mzdy a nezaměstnanost, jelikož službu budou hradit především rodiče a stává se, že někdy se děti neúčastní podobných akcí jen z toho důvodu, že rodiče nemají dostatek financí na podobné aktivity.

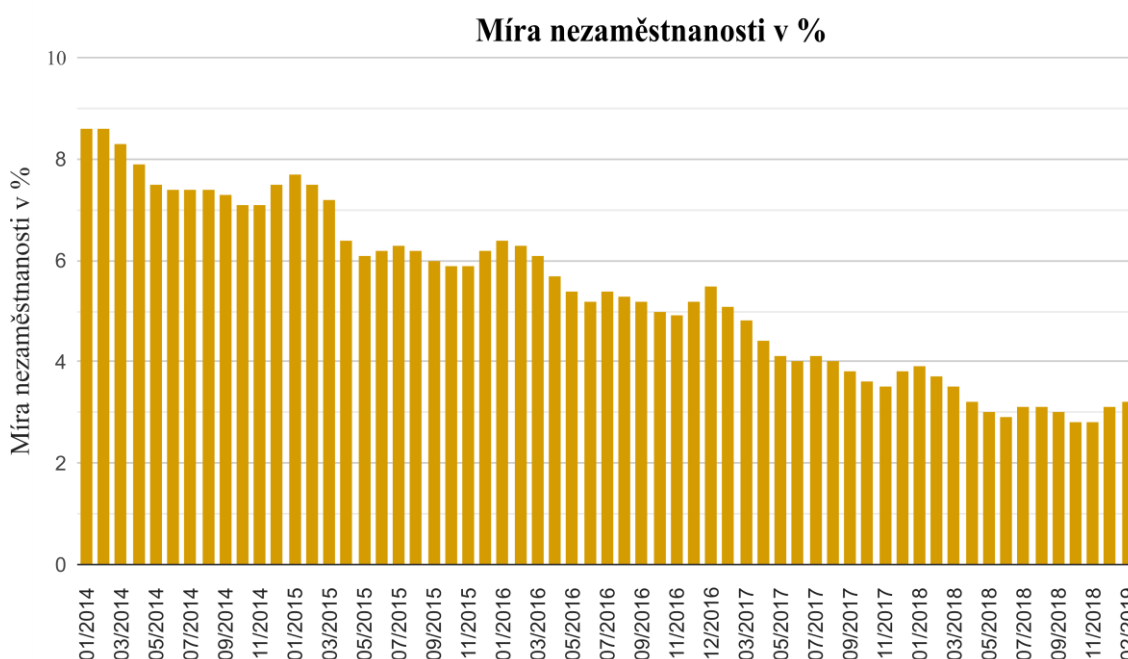
Jak vyplývá z tabulky 3.2, průměrná mzda za posledních 5 let stabilně stoupá, jelikož posledních pár let se české ekonomice daří. S tím souvisí i vývoj dalších ukazatelů uvedených v tabulkách níže a v odstavci zabývající se ekonomickými faktory.

**Tabulka 3.2: Vývoj průměrné hrubé mzdy za posledních 5 let**

Vývoj průměrné hrubé mzdy					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Mzda v Kč	25 768	26 591	27 764	29 496	31 516

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti je uveden na obrázku 3.1. V současné chvíli je míra nezaměstnanosti jednou z nejnižších v EU.



**Obrázek 3.1: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních 5 let** (Zdroj: vlastní zpracování dle 36)

Průměrná roční obecná míra nezaměstnanosti je uvedena v tabulce 3.3.

**Tabulka 3.3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních 5 let**

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Nezaměstnanost v %	7,6	6,5	5,5	4,1	3,1

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených statistických údajů je patrné, že v současné chvíli se české ekonomice daří velmi dobře a podnikání v oblasti full dome technologie by mohlo mít úspěch i s ohledem na stabilní počty dětí v MŠ za poslední roky a pravidelný meziroční nárůst žáků v ZŠ.

**Kritické zhodnocení** – z analýzy sociálních faktorů vyplývá, že počet dětí v MŠ je za posledních pět let stabilní a v ZŠ jejich počet pozvolna narůstá. Dále se každý rok zvyšuje průměrná mzda a snižuje se nezaměstnanost.

+ stabilní počet dětí v MŠ a narůstající počet dětí v ZŠ

+ růst mezd a nízká nezaměstnanost

### **Legislativní faktory**

Společnost bude v prvních letech působit pouze na území České republiky, proto musí dodržovat legislativu této země. V případě nerespektování právních předpisů by společnosti hrozily finanční i nefinanční sankce či v krajním případě zákaz provozování podnikatelské činnosti. Mezi hlavní zákony, které společnost musí dodržovat, patří následující:

- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový),
- zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon,
- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb. zákon o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

Jelikož oblast účetnictví a daní se neustále vyvíjí a mění, budou veškeré činnosti spojené s těmito zákony zajištěny externí společností, která bude řádně vést účetnictví a zabývat se problematikou daní. Pro tuto specifickou oblast podnikání není třeba dodržovat žádné další specifické legislativní požadavky. Společnost však nesmí promítat pořady, na které nemá zakoupenou licenci. V tomto případě by docházelo k porušení práv

filmových distributorů. Společnost také musí dodržovat a řídit se nařízením EU o ochraně osobních údajů GDPR, které vstoupilo v platnost dne 25.5.2018.

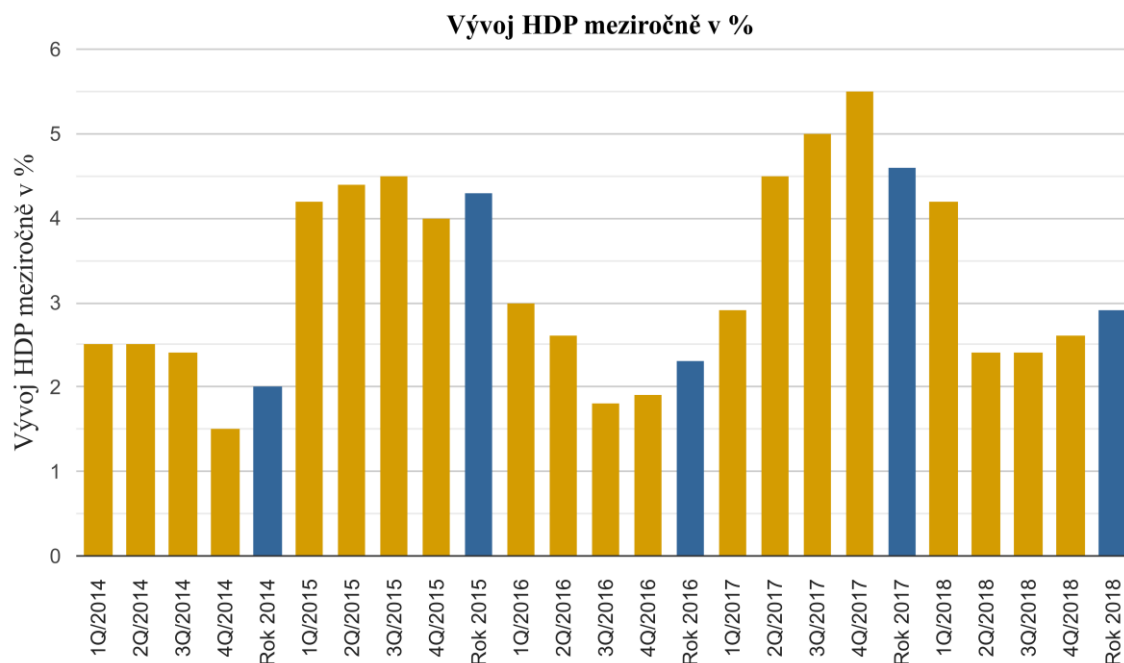
**Kritické zhodnocení** – tento typ podnikání není příliš závislý na změnách legislativy. Jediné co by do budoucna mohlo toto podnikání ovlivnit, by bylo legislativní omezení v podobě zamezení vstupu třetích stran (komerčních společností) do prostorů škol, tak jak tomu je např. v Rusku. Navíc Českou republiku lze považovat za stabilní zemi.

+ nezávislost na legislativě

+ malá pravděpodobnost ohrožení ze strany státu

### **Ekonomické faktory**

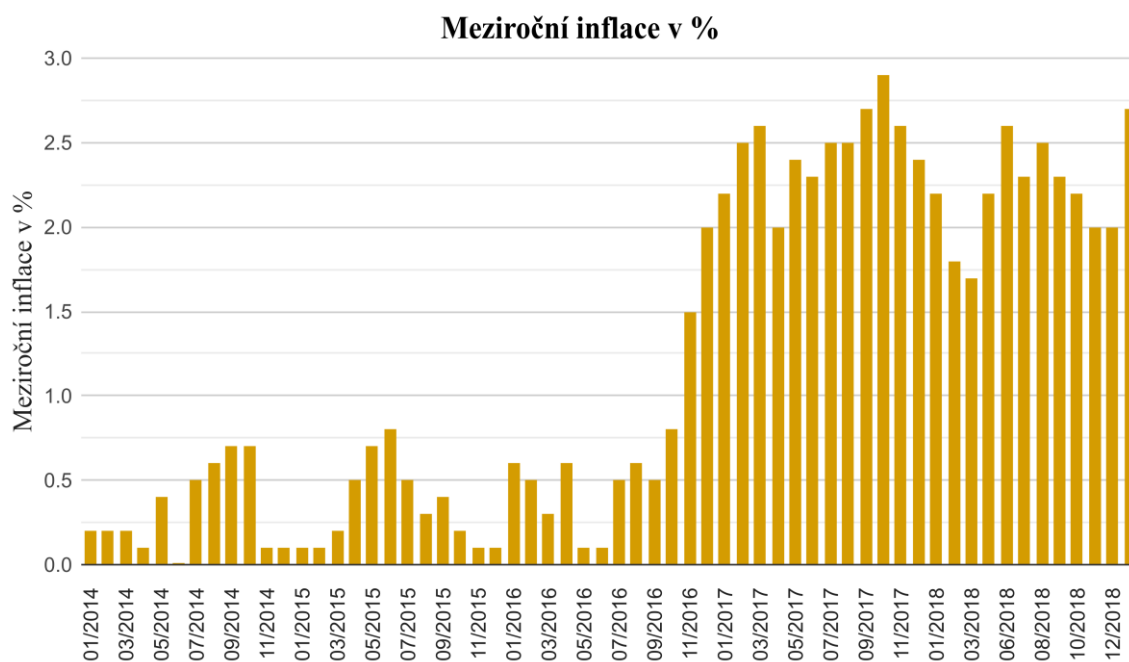
Samotné podnikání bude do značné míry ovlivňovat i ekonomická situace v dané zemi včetně prognóz na další roky. Z analýzy sociálních faktorů lze vyčíst, že dochází ke snižování nezaměstnanosti a zvyšování průměrné hrubé měsíční mzdy a to především díky velkému nedostatku kvalifikovaných pracovníků a pozitivnímu růstu HDP za posledních pár let. Vývoj reálného růstu HDP za posledních pět let je uveden na obrázku 3.2.



**Obrázek 3.2: Vývoj HDP za posledních 5 let (Zdroj: vlastní zpracování dle 37)**

V současné chvíli HDP spíše stagnuje a v médiích se začínají objevovat zprávy ohledně zpomalování velkých světových ekonomik. Špatnou zprávou je především zpomalení růstu německého HDP ke konci roku 2018, na které je české velmi silně vázáno. Dále pak vývoj českého HDP bude ovlivněno výsledkem situace kolem Brexitu, avšak nyní není vůbec jasné, jak to celé dopadne. Celkový vývoj ekonomických ukazatelů je nutné pravidelně monitorovat, i ekonomický růst má svůj konec a přehřívající se česká ekonomika může být předzvěstí ochlazení ekonomiky.

S ohledem na pozitivní růst mezd a HDP a snížení obecné míry nezaměstnanosti došlo k přibližování se inflačnímu cíli ČNB za poslední dva roky. Inflace v ČR za poslední roky je o několik desetín procent vyšší než je průměr EU. Vývoj inflace je na obrázku 3.3.



**Obrázek 3.3: Vývoj inflace za posledních 5 let** (Zdroj: vlastní zpracování dle 38)

Průměrné roční hodnoty inflace v České republice za posledních pět let jsou uvedeny v tabulce 3.4.

**Tabulka 3.4: Vývoj inflace za posledních 5 let**

Vývoj inflace					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnikání podléhá dani z příjmu právnických osob, která je 19 % a dále také bude určitě časem podléhat dani z přidané hodnoty, která je 21 %, ale tento typ podnikání bude podléhat první snížené sazbě, které je 15 %. Jakmile se společnost stane plátcem DPH, tak to bude představovat značkou finanční zátěž, jelikož hlavní investice budou provedeny na počátku. Během provozu své činnosti nebude mít společnost si z čeho nárokovat DPH zpět, jediné snad při koupi nových filmů, avšak to bude probíhat na roční bázi. Jinak převážnou část nákladů tvoří náklady na zaměstnance a tedy odpočet DPH bude minimální. S tím bude třeba do budoucna nutné kalkulovat.

Společnost dále bude pro financování využívat i cizí zdroje. V ČR banky nabízejí dostupnost úvěrů pro začínající podnikatele i bez nutnosti dokládat příjmy za poslední měsíce. Sjednat si tedy úvěr pro podnikání nebude problém.

**Kritické zhodnocení** – hlavní ekonomické faktory jsou vcelku pozitivní, avšak je zde hrozba zpomalení růstu HDP a ochlazení ekonomiky, které by mohlo podnikání ovlivnit negativním způsobem.

+ pozitivní charakter ekonomických faktorů

- hrozba ochlazení ekonomiky

- nízká hranice obratu, při které se podnikající subjekt automaticky stane plátcem DPH

### **Politické faktory**

Současnou politickou situaci lze hodnotit jako relativně stabilní. V ČR je demokratický systém mající formu parlamentní republiky. Dochází k pravidelnému obměňování vládnoucích stran a k vytváření nových vládních koalic. Podnikání v oblasti full dome není příliš závislé na politickém dění. Jako pozitivní fakt se jeví členství ČR v EU, kdy v případě mezinárodní expanze společnosti by bylo snazší vstoupit na trh jiného členského státu a začít tak konkurovat na mezinárodní úrovni. Nejvíce se objevují změny v oblasti účetnictví a daní, případně pracovního práva, ale tyto změny bude především monitorovat externí společnost zajišťující vedení účetnictví.

**Kritické zhodnocení** – politickou situaci lze považovat za relativně stabilní a tento stav by měl být zachován i do budoucna. Pozitivní fakt je členství ČR v EU, které usnadňuje expanzi na trh dalších členských států.

+ stabilní politická situace



+ členství ČR v EU

### **Technologické faktory**

Nejvíce bude společnost využívat sociálních sítí, které se podílí na marketingu a prezentaci celé společnosti. Svoji nabídku zde bude cílit na potenciální zákazníky, které se bude snažit aktivně oslovovat a s většími společnostmi navázat i kontakt. Základem bude pečlivá analýza jednak těchto zákazníků, ale i sítí, které pro komunikaci a svoji prezentaci využívají. Jelikož se jedná o poměrně ne příliš složitou a technicky náročnou činnost podnikání, kdy technické vybavení je složené z běžně dostupných pomůcek a přístrojů, tak vliv technologických faktorů je na tuto oblast podnikání minimální.

**Kritické zhodnocení** – technologické faktory nemají příliš vliv na tento typ podnikání. Klíčový je přístup na internet a sociální sítě, tedy možnost prezentovat společnost pomocí online marketingu.

+ online marketing

## **3.2 Analýza trhu**

Mobilní digitárium je poměrně univerzální prostředek a emoce přináší různých věkových kategoriím i skupinám. Z hlediska businessu je však třeba si vymezit konkrétní cílovou skupinu, na kterou se, alespoň ze začátku, provozovatel zaměří a která mu bude generovat v budoucnu zisk.

V rámci této kapitoly se vymezí relevantní trh na který bude primárně cíleno. Jedná se o školské instituce, převážně pak o základní a mateřské školy napříč celou Českou republikou. Tyto instituce mohou produkt nejlépe využít, jelikož se primárně promítají filmy se vzdělávacím podtextem a především děti ve školách je relativně velké množství a tudíž na těchto počtech lze stavět základy podnikání v tomto oboru. Druhou skupinou, které by mohly využít mobilní digitárium, jsou společnosti organizující tábory pro děti a jiné rodinné akce, zábavní parky či nákupní centra. Avšak z hlediska objemu diváků je řeč o nižších číslech. Pokud u školských institucí je cenová strategie postavená na platbě za každého diváka (klasické schéma jako v běžných kinech), pak u druhé skupiny je nutné tuto strategii změnit a to na paušální částku formou hodinového či jinak časově vymezeného pronájmu.

### 3.2.1 Segmentace trhu

Následující tabulka 3.5 shrnuje počty mateřských a základních škol napříč celou Českou republikou. Údaje byly převzaty z výkonových ukazatelů statistické ročenky MŠMT za školní rok 2017/2018.

Z číselných údajů se dá logicky, dle největšího počtu, vyvodit, kde bude strategické založit pobočky. Nejracionálnější volba, s ohledem na počty, bude Hlavní město Praha a spolu s ní sousedící Středočeský kraj. První založená pobočka tak bude uspokojovat primárně poptávku v těchto krajích, ale dojezdová vzdálenost bude zasahovat i do dalších krajů v okolí. Druhou pobočku pak bude vhodné založit v Jihomoravském kraji a opět dojezdová vzdálenost bude zasahovat do sousedících krajů, tedy počet škol bude dostačující pro získání potřebné klientely. Touto úvahou se však nevylučuje uspokojování poptávky v jiných krajích. Avšak s ohledem na optimalizaci nákladů na cestovné a čas strávený cestováním bude primárně marketing cílen dle výše uvedené úvahy. Celková primární cílová skupina v rámci celé České republiky obsahuje 9424 školských institucí.

**Tabulka 3.5: Počet MŠ a ZŠ v ČR**

Území		Počet MŠ	Počet ZŠ		
		celkem	celkem	z toho	
				s 1. stupněm	s 2. stupněm
Česká republika celkem		5269	4155	4139	2729
Dle krajů	Hlavní město Praha	426	271	268	236
	Středočeský kraj	785	553	551	346
	Jihočeský kraj	319	260	259	184
	Plzeňský kraj	274	222	220	149
	Karlovarský kraj	124	106	105	84
	Ústecký kraj	357	278	275	221
	Liberecký kraj	236	202	202	131
	Královéhradecký kraj	314	269	269	159
	Pardubický kraj	316	252	252	148
	Kraj Vysočina	286	265	263	148
	Jihomoravský kraj	667	482	481	277
	Olomoucký kraj	382	297	296	181
	Zlínský kraj	316	257	257	158
	Moravskoslezský kraj	467	441	441	307

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedená skupina může být ještě dále rozšířena o školní družiny a školní kluby. Jestliže pro MŠ a ZŠ jsou projekce organizovány převážně dopoledne, tak tu vzniká dále prostor a potenciál pro využití odpoledních promítacích hodin, které právě mohou být doplněny školní družinou či klubem. V praxi se také stává, že ŽŠ odmítne projekci, ale nakonec se jí podaří domluvit právě ve školní družině. Školní družiny pak představují příjemné navýšení denní tržby, avšak projekce v nich nejsou tak časté, jako právě u MŠ či ZŠ, kde probíhají na denní bázi. V ČR bylo ve školním roce 2016/2017, dle databáze MŠMT, celkem 4045 školních družin s 330 094 zapsanými žáky a 591 školních klubů s 47 149 žáky.

Co se týče druhé skupiny – nákupní centra, tábory a zábavní parky, tak číselné údaje NC jsou uvedeny v tabulce 3.6 níže. V České republice je ročně organizováno zhruba kolem 400 táborů pro děti různého tematického zaměření a je provozováno celkem 31 zábavních parků. Tyto čísla představují jistý potenciál a určitě dané organizace budou osloveny s patřičnou nabídkou. Tato skupina se dá ještě i rozšířit o dětské domovy, avšak těm bude nabízeno mobilní digitarium zdarma v rámci dobročinnosti, kterou se společnost také bude postupem času zabývat. Počet dětských domovů dle jednotlivých krajů je rovněž uveden v tabulce 3.6.

**Tabulka 3.6: Nákupní centra a dětské domovy v ČR**

Území		Počet NC	Počet DD
Česká republika celkem		86	142
Dle krajů	Hlavní město Praha	21	3
	Středočeský kraj	7	18
	Jihočeský kraj	4	9
	Plzeňský kraj	5	7
	Karlovarský kraj	4	4
	Ústecký kraj	7	17
	Liberecký kraj	6	7
	Královéhradecký kraj	4	7
	Pardubický kraj	2	6
	Kraj Vysočina	1	9
	Jihomoravský kraj	8	13
	Olomoucký kraj	5	12
	Zlínský kraj	3	12
	Moravskoslezský kraj	9	18

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Kritické zhodnocení** – společnost je primárně zaměřena na MŠ a ZŠ, kterých je v ČR relativně velký počet. Mobilní digitárium dále může být zajímavé i pro nákupní centra a zábavní parky, jako jedna z dalších možností, jak nalákat rodiny s dětmi. V ČR jsou populární a pravidelně organizované tábory, kde tento produkt najde rovněž své uplatnění.

+ relativně velký trh

### 3.2.2 Charakteristika a popis konkurence

V rámci analýzy trhu je třeba dále udělat průzkum konkurence v oblasti mobilních digitárií. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří následující čtyři, jejichž základní rozbor je pak uveden dále a všechny jejich klíčové údaje jsou shrnuty v tabulce 3.7. Pro charakteristiku byly zvoleny kritéria jako je rok zahájení podnikání, regionální působnost, marketingové aktivity, personál či cenová politika.

Nejvýznamnější konkurenti v České republice:

- Mobilní planetárium, z. ú.,
- MB „Sferinis kinas“, odštěpný závod (známý spíše jako „Sférické kino“),
- Planetárium Morava (provozováno na živnost),
- Kino do škol (provozováno na živnost).

#### Mobilní planetárium

Provozují mobilní digitária nejdéle ze všech a to od roku 2012. Kladou velký důraz na zaměstnance/lektory. Jejich požadavkem jsou zkušenosti s organizováním akcí pro děti a především pak vysokoškolské vzdělání z oblasti pedagogiky či přírodních věd. Působí celkem ve dvou zemích – v České republice a na Slovensku. Dohromady provozují kolem sedmi poboček, z toho tři na Slovensku. Za posledních pár let sice rozšířili svoji nabídku pořadů, ale v porovnání se Sférickým kinem lze konstatovat, že v této oblasti lehce zaostávají. Několikrát se objevila krátká reportáž o jejich produktu v televizi, což lze chápat jako velké plus oproti ostatním konkurentům. Co se týče cenové politiky, tak jejich cena je rozdělena do dvou kategorií. První je cena za účastníka bez výkladu lektora. Druhá cena obsahuje výklad lektora. Navíc účtují dopravné.

## **Sférické kino**

Na trhu začalo působit v pořadí jako druhé a to v roce 2014. Jejich úspěch spočívá převážně v aktivním telemarketingu, kdy každý obchodní manažer má na starosti vybrané regiony, ve kterých je denně v kontaktu se školskými institucemi. Co se týče výběru nových zaměstnanců/lektorů, tak nemají tak vysoké požadavky jako MP. Největší výhodou společnosti je fakt, že působí ve čtyřech zemích – Litva, Polsko, Česká republika a Slovensko, tedy jsou finančně nejstabilnější ze všech analyzovaných konkurentů. Dohromady provozují zhruba kolem dvaceti poboček. Velkou slabinu vidím v oblasti marketingu, kdy při vhodně zvolené marketingové strategii by se dostali do širšího povědomí a tím získali nové obchodní příležitosti. Cenu na stránkách nezveřejňují, ale dá se odhadnout, že bude zhruba podobná jako má MP. Dopravné neúčtují.

## **Planetárium Morava**

První dva konkurenty lze považovat za „velké“ hráče na českém trhu. Planetárium Morava se řadí mezi ty menší a začalo být provozováno v roce 2015. Je provozováno jedním z bývalých zaměstnanců MP, který nabízí několik dalších atrakcí pod názvem „Milanovi aktivity“. Nabízejí převážně tituly, které jsou k pořízení zdarma a za posledních pár sezón nekoupili žádný dražší pořad. Vlastní tři různé velikosti mobilních digitárií. Nejedná se o žádnou velkou konkurenční výhodu. Výhoda je především v tom, že pokud instituce disponuje většími prostory, tak jsou schopni navýšit kapacitu na projekci. Osobně bych spíše volil nákup digitárií, které mají možnost regulovat výšku a které má k dispozici např. Sférické kino, než nákup stanů o různých velikostech. Marketing nemají téměř žádný a působí převážně na Moravě. Nabízejí hodinový pronájem a nebo cenu za účastníka, kdy pro školy nabízejí nejnižší cenu na trhu, ale účtují si dopravu.

## **Kino do škol**

Další z menších konkurentů. Kino do škol je od roku 2016 provozováno bývalým zaměstnancem Sférického kina. Jeho nabídka je tvořena sice kvalitními filmy, ale většina z nabízených pořadů je již dávno nabízena některým z konkurentů a tedy nepřináší vesměs nic nového. Marketing či jakékoliv větší zviditelnění také nemá. Působí převážně v Čechách. Nabízená cena patří také k nižším a neúčtuje dopravné.

Z výše uvedených údajů lze konstatovat, že největším konkurentem a zároveň jedničkou na českém trhu je Sférické kino. Sice nenabízí největší počet pořadů, ale zato kvalita těchto pořadů je na velmi vysoké úrovni. Jejich cena je, při zvážení všech okolností, přijatelná.

**Tabulka 3.7: Shrnutí klíčových údajů vybraných konkurentů**

Sledovaný údaj	Organizace			
	Mobilní planetárium	Sférické kino	Planetárium Morava	Kino do škol
<b>Cena za účastníka</b>	50 Kč	55 - 60 Kč	40 Kč	50 Kč
<b>Dopravné</b>	Účtují	Neúčtují	Účtují	Neúčtují
<b>Počet pořadů</b>	18	15	14	6
<b>Doprovodný program</b>	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Cena s doprovodným programem</b>	60 Kč	55 - 60 Kč	40 Kč	50 Kč
<b>Možnost hodinového pronájmu</b>	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Působení v ČR</b>	Celorepublikově	Celorepublikově	Převážně Morava	Převážně Čechy
<b>Mezinárodní působení</b>	Ano	Ano	Ne	Ne
<b>Rok vzniku</b>	2012	2014	2015	2016

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Kritické zhodnocení** – na trhu už jsou společnosti, které zde již působí několik a které mají vybudovanou svoji základnu klientů. Nová společnost má šanci se uchytit, avšak musí přijít s pořady, které se budou značně odlišovat. Cenovou politiku by měla přizpůsobit podle konkurence.

+ příležitost překvapit svým vstupem na trh a novou nabídkou pořadů

- silná konkurence

### 3.2.3 Vlastní marketingový výzkum

Pro správné zvolení marketingové a obchodní strategie je třeba uskutečnit průzkum mezi cílovými zákazníky a skupinami. Jelikož na trhu se už vyskytuje několik konkurentů, je nutné se vhodně odlišit a tím zvýšit své šance na úspěch. Marketingový výzkum má své fáze popsané v kapitole 2.3, podle kterých je dále postupováno ve výzkumu.

#### Fáze I – Definice problému a cíle

Hlavním cílem marketingového výzkumu je zjištění a identifikace poptávky spotřebitele. Pro správné zvolení marketingové a obchodní strategie bude klíčové zjistit, o jaké pořady

spotřebitelé budou jevit největší zájem, tedy o jakou oblast s ohledem na jejich učební plány. Dále pak, zda by uvítali mobilní digitárium s pořady v 3D, jelikož tuto službu zatím nenabízí žádný ze současných konkurentů, ale pouze Hvězdárna a planetárium Brno. Důležité budou také informace týkající se prodejní ceny a počtu placených akcí, které pravidelně organizují. V mateřských i základních školách je cena kulturních akcí velmi diskutované téma, proto bude snahou s cenou jít co nejniž při zachování rozumné obchodní marže.

## Fáze II – Vyhotovení plánu

Metoda, zvolená pro výzkum, je průzkum uskutečněný pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládá celkem z 11 otázek uzavřeného typu. Kompletní dotazník je součástí přílohy č. 1. Logika volby otázek je popsána v následující tabulce 3.8. Správná volba otázek je důležitá pro získání odpovědí na hlavní okruhy definované ve Fázi I. Pro dotazníkové šetření bude vymezen časový rámec jeden kalendářní měsíc. Vyhodnocení a vypracování doporučení proběhne následně po skončení sběru dat.

**Tabulka 3.8: Logika volby otázek použitých v dotazníku**

Zkoumaný jev		Konkrétní otázka
Průzkum poptávky		Máte zájem o zábavné akce s edukačním charakterem?
		Znáte mobilní digitárium alias pojízdné planetárium?
		Jste spokojeni s touto službou?
Průzkum preference	Inovace	Máte zájem o mobilní digitárium s 3D filmy a brýlemi?
	Pořad	Na jakou problematiku by měl být zaměřený pořad v digitáriu?
	Cena	Kolik platíte za vstupenku pro jedno dítě na zábavnou?
	Četnost	Kolik placených akcí pro děti organizujete ročně?
	Loajalita	Obměňujete pravidelně dodavatele akcí pro děti?
Segmentace respondentů		V jaké škole učíte?
		Kolik máte ve škole zapsaných dětí?
		V jakém regionu se nachází Vaše škola?

(Zdroj: vlastní zpracování)

## Fáze III – Provedení sběru dat a informací

Dotazování je zaměřeno primárně na základní a mateřské školy formou zaslání online dotazníku na emailové adresy subjektů z lokalit, kde se plánuje založení poboček (Praha a okolí, Brno a okolí). Pro vlastní marketingový výzkum je zvolen kvantitativní výzkum s cílem získat primární data a informace.

#### Fáze IV – Sběr, zpracování získaných dat a informací, jejich analýza

Dotazník byl zaslán celkem na 542 veřejně přístupných emailových adres škol, kde poměr MŠ a ZŠ byl zhruba 50:50 a tento poměr odpovídá i regionům, ze kterých odpovědi pochází. Součástí emailu byl krátký průvodní dopis s cílem popsat smysl a účel dotazníku a dále pak odkaz na online dotazník.

**Tabulka 3.9: Číselné zpracování odpovědí v dotazníku**

Získaná data z dotazníku					
1. Máte zájem o zábavné akce s edukačním charakterem?					
ano		ne			
85 %		15 %			
2. Znáte mobilní digitárium alias pojízdné planetárium?					
ano		ne			
78 %		22 %			
3. Jste spokojeni s touto službou?					
ano		ne		nemohu posoudit	
54 %		15 %		31 %	
4. Máte zájem o mobilní digitárium s 3D filmy a brýlemi?					
ano		ne			
38 %		62 %			
5. Na jakou problematiku by měl být zaměřený pořad v digitáriu?					
historie		zeměpis		přírodověda	
14 %		23 %		38 %	
				astronomie	
				žádná z uvedených	
				8 %	
6. Kolik platíte za vstupenku pro jedno dítě na zábavnou akci?					
0 - 30		31 - 45		46 - 55	
4 %		26 %		30 %	
				56 - 65	
				66 - 75	
				+76	
				7 %	
7. Kolik placených akcí pro děti organizujete ročně?					
0 - 3		4 - 6		7 - 9	
0 %		25 %		42 %	
				10 - 12	
				+13	
				7 %	
8. Obměňujete pravidelně dodavatele akcí pro děti?					
ano, každý rok		spíše ne		závisí od konkrétní nabídky	
41 %		24 %		35 %	
9. V jaké škole učíte?					
mateřská		základní			
67 %		33 %			
10. Kolik máte ve škole zapsaných dětí?					
0 - 40		41 - 80		81 - 120	
17 %		34 %		30 %	
				121 - 160	
				161 - 200	
				+201	
				0 %	
11. V jakém regionu se nachází Vaše škola?					
Morava		Čechy		Slezsko	
45 %		55 %		0 %	

(Zdroj: vlastní zpracování)



Dotazník vyplnilo celkem 76 škol. Návratnost dotazníku je 14 %. Tato návratnost je velmi malá. Jelikož školy jsou denně zavaleny několika nabídkami a různou jinou nevyžádanou poštou, tak je vysoce pravděpodobné, že dotazník mohl být lehce přehlédnutelný. Získaná data je bohužel nutné brát spíše jako orientační a málo spolehlivé.

Ze získaných dat vyplývá, že školy mají zájem o akce s edukačním charakterem, mobilní digitária znají a se službou jsou spokojeni. Většina dotázaných nejeví zájem o možnost 3D projekce. Důvod může být následující. Velká část odpovědí v dotazníku pochází z MŠ, kde by děti nejspíš nevydržely mít celou dobu brýle nasazené. 3D projekce i přesto budou nabízeny, ale především ZŠ. Největší zájem je o přírodovědnou oblast. Školy v průměru platí kolem 50 Kč za vstupenku za dítě na akcích. Dále z dat vyplývá, že školy v průměru organizují skoro každý měsíc nějakou placenou akci. V MŠ jsou zábavné akce častěji organizované než v ZŠ, kde musí učit. Školy spíše mění dodavatele každý rok, ale jejich rozhodnutí závisí také na aktuální nabídce pro daný školní rok. Největší počet odpovědí přišel ze škol, kde mají zapsaných 41 – 120 dětí. Školy s těmito počty jsou nejvíce flexibilní.

#### **Fáze V – Vyhodnocení a doporučení**

Z výše uvedeného vyplývá, že ohlasy na mobilní digitarium jsou pozitivní a zájem o tento produkt je. Nabídka 3D projekce, která je považována za konkurenční výhodu, by měla být především cílena na ZŠ a pořady by se měly spíše věnovat problematice, která je vyučována v rámci přírodovědných předmětů. Cena, za kterou je možné tento produkt nabízet, by měla být kolem 50 Kč. Důležití je každý rok přinášet něco nového, nové pořady a s tím i nové doprovodné programy a také dbát na kvalitu poskytovaných služeb, aby školy byly loajální a neměli tendenci měnit dodavatele.

**Kritické zhodnocení** – o produkt je zájem a už jej většina škol na trhu zná. Pozitivní fakt je to i to, že školy mají zájem o zábavné akce s edukačním charakterem. Jako negativní se může jevit nízký zájem o 3D projekce, ale i přesto společnost bude tuto službu nabízet, aby byla první na trhu a odlišila se tak výrazně od současné konkurence.

+ zájem o zábavné akce s edukačním charakterem a znalost produktu

- nižší zájem o 3D projekce

### **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Samotné konkurenční oborové prostředí, tlaky a rivalitu na daném trhu lze analyzovat pomocí Porterova modelu. Konkurenci na trhu, na kterém bude společnost působit, lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou společnosti, které již provozují mobilní digitária. Druhou pak společnosti, které poskytují také zábavné a vzdělávací programy do vzdělávacích institucí, ale využívají k tomu jiné prostředky, vybavení a postupy. Tato analýza bude zaměřena především na první skupinu, tedy konkrétně na konkurenci v oblasti mobilních digitárií, jelikož se za poslední dobu tento značně trh rozrostl. Druhá skupina konkuruje nepřímou a bývá na ni odkazováno spíše formou námitek některých paních učitelek při obchodních jednáních ve snaze odmítnout nabídku mobilního digitária.

#### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Současné podniky si vzájemně velmi konkurují, předhánějí se v tom, kdo má lepší nabídku pořadů, nabízí různé ceny a to včetně účtování dopravného či bez a snaží se přetáhnout jakéhokoliv klienta na svoji stranu nehledě na to, jak je daná organizace velká či v které části republiky se nachází. Při obchodních jednáních, které probíhají převážně po telefonu, konkurenti různě překrucují název své společnosti když zjistí, že daná instituce má pozitivní zkušenost s jejich konkurentem. Je to tak pro ně jednodušší z hlediska získání objednávky než jim vysvětlovat, s jakou společností nyní hovoří. Zároveň bylo vyzorováno, že někteří z konkurentů si dodatečně pořizují pořady, se kterými sklízí úspěch ve školských institucích jiní a snaží se tak svézt na jejich úspěšné vlně a využít jejich WOMM (Word of Mouth marketing – ústní sdělení informací o produktu mezi kolegy, přáteli a rodinou). Hlavním cílem všeobecně je, aby neobjednali představení u konkurence, ale využili jejich nabídky.

Co se týče konkurentů uvedených v podkapitole 3.2.2, tak Mobilní planetárium působí na trhu nejdéle ze všech, ale Sférické kino jim úspěšně konkuruje a v současné chvíli je jedničkou na trhu. Je to především z toho důvodu, že společnost má zastoupení i v jiných zemích a např. náklady na pořízení nových filmů se jim tak snadněji rozpouštějí do více poboček. Hlavním cílem Sférického kina je vysoká ziskovost. Mezi silné stránky Mobilního planetária patří dobré vyjednávací schopnosti a marketingová kampaň, díky které se dostávají do hlubšího povědomí mezi učiteli. Mezi výhody Mobilního planetária

dále patří skutečnost, že zaměstnávají převážně lidi s vysokoškolským vzděláním se zaměřením na přírodní vědy a astronomii. Navíc si tyto lidi jsou schopni udržet díky nadstandartnímu finančnímu ohodnocení, kdežto Sférické kino se snaží minimalizovat náklady na zaměstnance a mzdy jsou spíše průměrné až podprůměrné. Co se týče slabých stránek, Mobilní planetárium musí zapracovat na logistice a organizaci. Několikrát se v minulosti stalo, že domluvenou zakázku nezrealizovali a ani už pak nekomunikovali s danou organizací, což nakonec vedlo ke ztrátě dané organizace, z čeho nakonec profitovali jiní konkurenti. Planetárium Morava provozuje člověk, který byl dříve zaměstnaný u Mobilního planetária a stejná situace je i u Kino do škol, avšak současný provozovatel dříve působil ve Sférickém kině. Oba se snaží konkurovat především nižší cenou. Hlavní rivalita je tedy mezi Mobilním planetáriem a Sférickým kinem. V rámci analýzy je vhodné si odpovědět na základní strategické otázky týkající se těchto dvou největších konkurentů.

Následující dílčí analýzy se týkají největších dvou konkurentů. Jako hlavní hodnotící kritérium byla zvolena aktuální nabídka filmů, jelikož z té se dá vyčístit mnohé (např. jak moc konkurenti investují do nových pořadů, kvalita nabízených pořadů a s tím související výše pořizovací ceny atp.). Mezi další kritéria lze zařadit cenovou politiku a dostupnost služby dle jednotlivých regionů.

#### ***Analýza spokojenosti hlavních konkurentů se svým postavením na trhu:***

Mobilní planetárium se svým současným postavením na trhu pravděpodobně spokojeno moc není, neboť ztrácí klíčové zákazníky, kteří přešli k jiné konkurenci a nebo ke Sférickému kinu, protože nebyli spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb a filmovou nabídkou. V současné chvíli proti tomu bojuje agresivní cenovou politikou, snaží se neúčtovat dopravné a nebo pořizuje stejné pořady, jako má Sférické kino. Tím se snaží získat nové zákazníky či zpětně nalákat již ty, kteří se rozhodli přejít ke Sférickému kinu případně těžit z dobrých ohlasů, které na tyto filmy má Sférické kino.

#### ***Analýza budoucích kroků:***

Mobilní planetárium i Sférické kino budou i nadále usilovat o to, aby získali nové zákazníky. Dá se předpokládat, že dojde také k rozšíření nabídky filmů o nové pořady, které nikdo z konkurentů ještě nemá.

### ***Analýza budoucích cílů:***

Mezi hlavní očekávané cíle obou konkurentů patří upevnění pozice na trhu, akvizice nových zákazníků, rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb. Jedním z cílů je určitě také zvýšení ziskovosti.

### ***Analýza symptomů, které by vedly k nejtvrdší odvetě:***

Oba konkurenty by k nejtvrdší odvetě vyprovokovaly nekalé a agresivní obchodní praktiky, pomluvy či neférové jednání. V tomto případě by jeden z konkurentů mohl ztratit značnou část svých současných, ale i budoucích zákazníků. Dále také neschopnost udržet si současné zákazníky.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nový konkurent může na trh s mobilními digitálii vstoupit relativně snadno, jelikož se nejedná o zas tak výraznou kapitálovou investici a žádné legislativní omezení zde nejsou. Spíše limitujícím prvkem může být patřičné know-how z této oblasti, díky kterému je možné eliminovat hned několik chyb ze začátku podnikání. Vidina dobrého přivýdělku a možnost tuto aktivitu skloubit i s jinými je pro různé živnostníky a firmy zabývající se organizací různých doprovodných aktivit a programů pro děti a mládež velmi lákavá. Avšak zde je nutné mít na paměti, že hlavním produktem není samotné digitárium, ale filmy, které jsou promítány. Je tedy nutné kalkulovat s pravidelným nákupem licencí na nové filmy, což už pak může být hodně finančně náročné.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Na první pohled se může zdát, že oblast mobilních digitálií je specifická. Nicméně na světě existuje spousta dodavatelů této techniky – konkrétně je myšleno samotné nafukovací planetárium s ventilátorem a zrcadlo pro projekci, jelikož tyto části jsou specifické pro tuto oblast. Dále se nabízí možnost koupě i zánovního vybavení, tedy dodavatelům se bude těžko uplatňovat jakákoliv síla při vyjednávání a spíše jejich hlavním cílem bude prodat. Naopak kupující zde bude ve výhodě a může si při znalosti tohoto odvětví vyjednat mnohem lepší cenu či potřebné části koupit od různých dodavatelů tak, aby maximálně optimalizoval pořizovací náklady.

## **Smluvní síla odběratelů**

Mezi hlavní odběratele se řadí základní a mateřské školy. V České republice je celkem 4155 základních škol a 5269 mateřských škol (údaje platné za školní rok 2017/2018 dle výkonových ukazatelů MŠMT). Celkový počet hlavních klientů je relativně velké číslo. Spadají sem však i menší instituce tzv. malotřídky. I ty budou oslovovány, jelikož je možné zorganizovat projekci na dvou různých místech během dopoledne, avšak to je podmíněno rozumnou dojezdovou vzdáleností.

Odběratelé zaujímají silnější postavení, jelikož jim denně chodí několik nabídek různých programů (konkrétněji viz následující odstavec zabývající se hrozbou substitutů) a tedy mají z čeho vybírat a snaží se jim argumentuje, např. při vyjednávání o lepší ceně. Je tedy důležité při vyjednávání se školskou institucí znát svoji konkurenci a jejich cenovou politiku a také mít alespoň základní přehled o nabídkách, které dostávají. Na základě těchto informací lze pak případně individuálně upravit stávající nabídku a získat tak nového odběratele. Nicméně je také nutné správně odprezentovat nabízený produkt ve snaze oslabit odběratelovo silnější postavení, jelikož nabídka mobilního digitária je svým způsobem unikátní a ve výsledku i hodně komfortní pro odběratele, tedy odběratel se nemusí starat o žádnou organizaci a nikam s dětmi či žáky chodit, vše se odehrává v jejich prostorách.

## **Hrozba substitutů**

Možné substituty lze rozdělit do dvou kategorií. Do první kategorie se řadí klasická kamenná planetária, ať už disponují digitářiemi či nikoli. Mezi nejvýznamnější hráče na českém trhu patří:

- Hvězdárna a planetárium Brno,
- Hvězdárna a planetárium Praha,
- Planetárium Ostrava,
- Pevnost poznání v Olomouci,
- Techmania Science Center v Plzni.

Výše jsou uvedené instituce napříč celou Českou republikou. Hlavním kritériem výběru byl především fakt, že každé z planetárií vlastní digitárium. Z výše zmíněných je

největší konkurent určitě brněnské planetárium a to jednak díky tomu, že je jedním z nejlépe vybavených planetárií v Evropě, co se projekčního systému týče, má bohatou filmovou nabídku, ale také pravidelně pořádá přehlídky nejnovějších a nejzajímavějších filmů pro digitální planetária. Navíc na českém trhu působí již několik desítek let a školské instituce jej dobře znají. Nevýhodou však je, především pro mimo brněnské školské instituce fakt, že musí organizovat dopravu dětí do planetária, což jednak je další finanční výdaj, ale hlavně to jsou starosti pro paní učitelky navíc. Na tento argument slyší drtivá část školských institucí, které se nenachází v blízkosti některé z výše zmíněných institucí. Pokud se však rozhodnou pro návštěvu, pak se většinou z toho stane celodenní výlet a návštěva planetária tak není jedinou zábavou pro děti v ten den.

Do druhé kategorie substitutů se pak řadí aktivity, jejichž výčet je uveden níže. Jedná se především o různé lokální či celostátní instituce či provozovatele, které se školy či školce osvědčily z dlouhodobého hlediska a spolupracují pravidelně s nimi. Z jedné strany je zle chápat jako substitut, jelikož z obecného hlediska plní stejnou funkci – pro děti je to zábava často spojená s poznáním něčeho nového a škola si tak plní svůj „plán akcí“ na daný rok. Ale na druhou stranu, v porovnání s digitáři, ne vždy přináší takový emoční zážitek, jako je právě možnost shlédnout vzdělávací a zábavný full dome pořad ve 360°. Školské instituce pravidelně využívají aktivit uvedených níže v závislosti na charakteru organizace a věkové kategorie, pro kterou to organizují. Pro mobilní digitária to však je z jistého úhlu pohledu také konkurence.

- Divadla, ať už ta do školek nebo klasická pro starší žáky,
- různé tematicky zaměřené akce pro děti (indiáni, námořníci atp.),
- kouzelníci, klauni a mobilní dílny,
- zeměpisné přednášky a jiné odborněji zaměřené.

**Kritické zhodnocení** – situace na trhu je napjatá a konkurenti si navzájem přetahují zákazníky. Vstup nového konkurenta může být velkým překvapením a některé konkurenty by mohlo vyprovokovat k nekalému jednání. Školy zaujímají silné postavení a mohou využít situaci ohledně rozrůstající se konkurence využít ve svůj prospěch tak, že si vyjednají lepší cenu. Pokud společnost narazí na substitut, je důležité zdůraznit její

flexibilitu, mobilitu a individuální organizaci celé akce. Při volbě správné strategie je možné si vybudovat svoji stabilní klientelu.

- + překvapení při vstupu nového konkurenta
- vysoká rivalita mezi současnými konkurenty
- velká síla odběratelů (škol)

### 3.4 Analýza zdrojů a schopností

V této kapitole je provedena interní analýza zdrojů podniku, která je rozdělena do čtyř základních oblastí.

#### Kapitálové zdroje

Společnost bude disponovat vlastním kapitálem 300 000 Kč a pro zahájení podnikání bude využito i cizích zdrojů a to formou úvěru ve výši 350 000 Kč, jak je uvedeno v tabulce 3.10.

**Tabulka 3.10: Zdroje financování**

Zdroje financování	
Typ	Suma
Vlastní	300 000 Kč
Cizí	350 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>650 000 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úvěr bude splácen po dobu dvou let. Komerční banky nabízejí úvěry začínajícím podnikatelům a v průměru si lze půjčit 350 000 Kč za 9 % p.a. Parametry úvěru a výše měsíční splátky je uvedena v tabulce 3.11.

**Tabulka 3.11: Parametry sjednaného úvěru**

Parametry úvěru	
Výše úvěru	350 000 Kč
Doba splácení (v měsících)	24
Roční úroková sazba	9 %
Měsíční úroková sazba	0,75 %
<b>Měsíční splátka</b>	<b>15 990 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vlastní kapitál bude využit pro založení a vznik společnosti, na marketing, především pak na tvorbu webových stránek společnosti. Zbylé vlastní peníze spolu s cizími zdroji budou použity pro výrobu marketingových materiálů, pořízení kompletního vybavení na dvě pobočky včetně pořízení aut, na nákup licencí pořadů

a jejich dábíng a na další drobné výdaje nutné pro hladký rozjezd podnikání, které jsou dále vyčísleny ve finančním plánu v kapitole 4.7.

### **Lidské zdroje**

Základním stavebním prvkem je majitel společnosti, jelikož má zkušenosti s tímto typem podnikáním a má potřebné know-how z tohoto oboru. Bližší informace o majiteli jsou pak součástí podkapitoly 4.2.3. Majitel bude působit celou dobu ve společnosti. Bude v ní zaměstnaný na pozici obchodního manažera. Bude především zaměřen na vyhledávání a akvizici nových obchodních příležitostí. Noví zaměstnanci budou nabíráni až postupně, aby byly náklady a závazky společnosti při zahájení své činnosti co nejmenší. Při náborech nových zaměstnanců bude kladen důraz na jejich předchozí zkušenosti, celkové povědomí o zábavních akcích a na motivaci a důvody, proč právě tato oblast je pro ně tak lákavá. Dosažené vzdělání zde nehraje až tak velkou roli, důležitý je všeobecný přehled a chuť a ochota se učit novým věcem. V rámci náborů je pak také nutné sledovat jaké úmysly uchazeči mají, jelikož snadno si v tomto oboru lze vytvořit konkurenci, kdy po úvodním zaškolení a předání patřičného know-how si zaměstnanec bude mít chtít rozjet podobné podnikání sám na sebe, tak jak samotná myšlenka provozu mobilního digitária je velmi zajímavá a vstupní náklady na pořízení nejsou příliš vysoké. Společnost bude ke svým zaměstnancům přistupovat spravedlivě a bude se snažit udělat maximum při tvorbě pracovního klima.

### **Materiální zdroje**

Společnost nedisponuje žádným větším movitým majetkem a ani si pro své podnikání nebude pronajímat žádné prostory. Majitel bude pracovat formou „home-office“. Mezi základní vybavení, které vlastní, patří notebook a mobilní telefon. Animátoři budou pracovat v terénu v rámci celé ČR dle toho, jak zrovna budou domluvené projekce. Společnost disponuje drobným vybavením, které slouží pro realizaci projekce a za které plně zodpovídá patřičný animátor. Jedná se o kompletně nové vybavení bez jakýchkoliv vad. Detailní popis potřebného vybavení včetně základní manipulace s ním je uvedeno v kapitole 4.4.



## **Nehmotné zdroje**

Jelikož se bude jednat o nově vzniklou společnost, tak se nedá spoléhat na dobré jméno podniku či jakákoliv klíčová partnerství. Vše bude třeba postupně vybudovat. Mezi nehmotné zdroje lze především zařadit know-how a zkušenosti majitele a pak případně i know-how nových zaměstnanců. Dále pak vlastnictví licencí na nabízené pořady či samotná náplň doprovodných programů realizovaných po projekci.

**Kritické zhodnocení** – společnost bude pro financování využívat vlastní i cizí zdroje zhruba v poměru 50:50. V rámci minimalizace nákladů na zaměstnance bude jejich nábor zahájen až dle výsledků telemarketingu. Jako velké mínus je fakt, že společnost může být považována za společnost „jednoho člověka“, kdy vše stojí na majiteli, který zajišťuje organizaci a obchodní činnost.

+ financování pomocí vlastních, ale i cizích zdrojů

- chod společnosti a její úspěch je závislý na jedné osobě – majiteli

## **3.5 McKinsey model 7S**

Tato kapitola analyzuje základní vize a cíle, kterých chce společnost dosáhnout, v rámci koncepce modelu 7S.

### **Strategie**

Strategie společnosti je založena na kvalitě poskytovaných služeb s přijatelnou cenovou politikou tak, aby si společnosti získala dostatečně velkou a stálou klientelu, jenž je klíčová pro dlouhodobé plánování a fungování podniku. Vize, mise a cíle na první tři roky fungování společnosti jsou blíže rozepsány v návrhové části a to konkrétně v kapitole 4.3, jejíž součástí je i popis dílčích kroků, které je nezbytné dodržet pro efektní vstup na trh a rozjezd samotného podnikání.

+ využití know-how majitele při tvorbě strategie

+ jasně definovaná strategie, cíle, vize a mise

### **Struktura**

Jelikož se nejedná o velkou společnost, u kterých se obvykle vyskytuje funkcionální organizační struktura, tak bude použita liniová organizační struktura, kdy majitel bude za

vše zodpovědný a vše řídit a zároveň bude zastávat pozici obchodního manažera. Jeho přímí podřízení budou animátoři (pozn. pojem obchodní manažer a animátor je platný jak pro mužský tak i ženský rod, autor nemá důvod nezaužímat tzv. genderově vyvážený postoj, jen z podstaty věci zní toto jednotné označení lépe než politicky módní oboupohlavní označení). Do budoucna se také nevylučuje vstup nového obchodního partnera, který by se podílel na rozvoji strategie společnosti a stál by tak po boku současného majitele.

+ jednoduchá organizační struktura

+ prostor pro vstup nového obchodního partnera

- vše závisí na majitelovi

### **Systém**

Společnost nebude využívat žádné speciální či sofistikované systémy ani softwary. Každý pracovník bude mít zřízený firemní email na Gmailu, kde je možné dále využívat a sdílet všechny potřebné dokumenty přes Google docs, případně použít pro sdílení Dropbox. Pro práci a vedení klientské databáze se použije MS Excel, který bude využíván v rámci placené služby Office 365. Společnost nebude mít ani vlastní účetní software, jelikož tuto službu bude plně outsourcovat u smluvně sjednané účetní kanceláře.

+ není nutné investovat prostředky do drahých licencí na software

### **Styl**

Styl řízení bude demokratický. Zaměstnanci mohou a budou podporováni ve vyjadřování svých názorů a návrhů na zlepšení fungování jednotlivých procesů uvnitř společnosti. Na podporu těchto aktivit bude vytvořena virtuální nástěnka, kde své myšlenky a nápady mohou zaměstnanci průběžně publikovat a za ty nejlepší návrhy budou zaměstnanci pravidelně na odměňování. Mimo virtuální nástěnku mohou své návrhy zaměstnanci prezentovat i na pravidelných měsíčních obecných poradách, které budou probíhat především formou videokonference. Konečné slovo bude mít vždy majitel, ale bude respektovat a přihlížet na názory ostatních ve společnosti.

+ každý může vyjádřit svůj názor či nesouhlas

## **Spolupracovníci**

Stručný popis jednotlivých pozic je uveden v podkapitole 4.2.2 a profil jednotlivých pozic je součástí přílohy č. 2 a č. 3. Pozice OM je popsána z důvodu, když by vznikla potřeba nahradit majitele na této pozici. Na budoucí zaměstnance nejsou kladeny žádné speciální kvalifikační požadavky. Pro loajální a dlouhodobé zaměstnance na animátorských pozicích je v budoucnu možné naplánovat školení, které by bylo zaměřeno na zdokonalení práce s dětmi.

- + nejsou speciální kvalifikační požadavky na zaměstnance

- + profesní růst zaměstnanců v budoucnosti

- majitel zastává dvě funkce ve firmě

## **Schopnosti**

Požadované schopnosti a dovednosti na jednotlivé pozice se liší. U majitele se vyžadují manažerské dovednosti, schopnost vést a motivovat zaměstnance a zároveň musí být schopen vykonávat, alespoň co se z krátkodobého hlediska týče, i pozici animátora. Jelikož bude zastávat i pozici OM, tak musí mít obchodního ducha, umět prodat a mít příjemné vystupování po telefonu. Zároveň musí mít základní ekonomický přehled a rozumět základům účetnictví. U animátora pak to, jak pracuje s lidmi, především s dětmi a jaký k nim celkově zaujímá postoj a vztah. Pro více informací se doporučuje nahlédnout do přílohy č. 2 a č. 3, tak jak bylo zmíněno již v předchozím odstavci.

- vyžadují se komplexní schopnosti u majitele

## **Sdílené hodnoty**

Vedení zajistí, aby každý zaměstnanec byl seznámen s podnikovými cíli na daný rok a také s podnikovou vizí a misí. Zaměstnanci si musí být vědomi tohoto, že je nesmírně důležité, aby náš zákazník byl se službou spokojen a těšil se na naši další návštěvu. Zároveň spokojený zákazník je i zdrojem pozitivních referencí. Důležité je klást důraz i na práci s dětmi a na dojem, který si z naší akce odnesou, jelikož pak své dojmy a emoce komunikují s rodiči. Proto je nezbytné, aby i děti byly nadšeny z naší služby.

- + sdílení aktuálních podnikových cílů mezi zaměstnance

### 3.6 SWOT analýza

Na závěr analytické části jsou shrnuty vnitřní a vnější faktory, kterým je společnost vystavena, formou SWOT matice viz tabulka 3.12 a následně je provedeno i numerické zpracování SWOT analýzy a hodnocení intenzity vzájemných vztahů.

**Tabulka 3.12: SWOT matice**

Silné stránky	Slabé stránky
S1: Know-how a znalost oboru	W1: Nízké povědomí o společnosti
S2: Zkušené a schopné vedení firmy	W2: Nedostatečná nabídka pořadů
S3: Cenová politika	W3: Oslabení při odchodu zaměstnance
S4: Pružnost	W4: Nezastupitelnost vedení
S5: Znalost telemarketingu	W5: Nevybudované vztahy s odběrateli, neexistence referencí
Příležitosti	Hrozby
O1: Oblíbenost produktu	T1: Cenová válka
O2: Využití nových technologií (3D)	T2: Úraz / nemoc majitele
O3: Vzrůstající poptávka po službách	T3: Další konkurence / substituty
O4: Perspektiva dalšího rozvoje sortimentu služeb	T4: Technické problémy
O5: Neočekávaný vstup na trh	T5: Hrozba recese ekonomiky

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Silné stránky

Mezi silné stránky této společnosti patří především zkušenosti a znalosti majitele z oboru a trhu, na kterém bude působit. Díky znalosti know-how a fungování společnosti provozující mobilní digitária se ušetří čas, který by bylo jinak nutné investovat do studia celé této problematiky a zároveň díky praktickým zkušenostem bude stanovena efektivní strategie pro úspěšný rozjezd a provozování služby. Společnost sice bude mít fixní ceník, který bude nabízet svým zájemcům, ale zároveň jej dokáže flexibilně upravovat s cílem získat klienta. Vše bude domlouváno individuálně a záviset na průběhu obchodního jednání a situaci daného klienta. Pro financování počátečních aktivit bude použito výhradně vlastních zdrojů, v případě úspěšného telemarketingu bude využito zdrojů cizích s cílem tuto poptávku uspokojit. Jako další plus lze považovat zkušenosti majitele z oblasti telemarketingu.

#### Slabé stránky

Největší slabinou společnosti je bezpochyby to, že je nová a nikdo nemá o ní žádné povědomí. S tím je bohužel spojená i absence vztahů s pravidelnými odběrateli

a referencí. Bude tedy třeba vyvinout velké úsilí a snahu, především v průběhu prvního roku působení, aby se nová společnost dostala více do povědomí oslovovaných spotřebitelů. Další slabinou je nezastupitelnost vedení či náhlý odchod některého zaměstnance. Otázka zastupitelnosti musí být do budoucna vyřešena. V případě nemoci či odchodu zaměstnance bude muset jeho pracovní povinnosti krátkodobě vykonávat majitel/jednatel. Otázkou zastupitelnosti majitele/jednatele se dále zabývá kapitola 4.8.

### **Příležitosti**

Pořízení pořadů umožňující propojit technologii 3D s fulldome technologií patří k jedné z hlavních příležitostí, které se společnost bude snažit využít a na základě ní se prosadit na trhu a vybudovat si dobré jméno. Další příležitostí je všeobecně vzrůstající poptávka po službách a oblíbenost mobilních digitárií, jelikož se jedná o moderní audiovizuální pomůcku, která přináší dětem nové a nevšední zážitky spojené se vzděláváním a rozšiřováním si obzorů především z oblasti přírodních věd. Předpokládá se, že vstup na trh bude pro všechny současné konkurenty překvapením a nikdo z nich to nebude čekat. Momentu překvapení bude nutné co nejvíce využít ve svůj prospěch, než konkurenti stihnou adekvátně zareagovat. Rozšíření svého sortimentu o další atraktivní produkty se vzdělávacím podtextem je další z možností a příležitost, jak si zajisti větší stabilitu na trhu.

### **Hrozby**

Vstupem společnosti na trh může dojít k propuknutí cenové války, kdy současní konkurenti se budou snažit si za každou cenu zachovat svoji klientelu. Z toho by nakonec samozřejmě těžili nejvíce klienti, jelikož by měli levnější představení. Nebylo by výjimkou ani překvapením, když by někdo ze zaměstnanců uviděl také potenciál v tomto produktu a rozhodl se pro stejné podnikání. Tomuto se nedá přímo zabránit, avšak se tato hrozba dá maximálně eliminovat během náboru. Na trhu se také může objevit nový substitut. Úkolem bude pravidelný monitoring trhu s cílem mít aktuální informace. V lepším případě sama společnost přijde s nabídkou substitutu a tím si získá možnost vybudovat širší klientelu. Mezi další hrozby patří technické problémy a to především problémy s autem, kdy v zimních měsících některé starší modely mají problém s nastartováním, či s klíčovými technickými částmi planetária (ventilátor) nebo s projekční technikou. Dále pak úraz či nemoc majitele, která by zkomplikovala celé

podnikání obzvláště v začátcích. Hrozba recese ekonomiky a celková ekonomická situace v zemi je zajisté také hrozba, kterou je nutné mít na paměti a zahrnout ji do pesimistické verze obchodního plánu.

### Numerické zpracování SWOT analýzy

V následujících tabulkách jsou porovnány jednotlivé faktory začínající společnosti. Nejvýznamnější faktory jsou stanoveny na základě váhy. Pro hodnocení bylo zvolena škála složená ze tří hodnot a jejich význam je (39):

- 0 – porovnávaný znak je důležitější,
- 0,5 – váha obou znaků je stejná,
- 1 – znak je důležitější, než znak porovnávaný.

**Tabulka 3.13: Numerické zpracování silných stránek**

Znak/porovnávaný znak	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha (%)
<b>S1: Know-how a znalost oboru</b>	<b>X</b>	0,5	1	1	1	3,5	<b>35</b>
<b>S2: Zkušené a schopné vedení firmy</b>	0,5	<b>X</b>	0,5	1	1	3	<b>30</b>
<b>S3: Cenová politika</b>	0	0,5	<b>X</b>	1	0,5	2	<b>20</b>
<b>S4: Pružnost</b>	0	0	0	<b>X</b>	0,5	0,5	<b>5</b>
<b>S5: Znalost telemarketingu</b>	0	0	0,5	0,5	<b>X</b>	1	<b>10</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z matice výše je patrné, že mezi nejsilnější stránky patří know-how a znalost oboru a také zkušené a schopné vedení. Obecně lze říci, že tyto dvě silné stránky by převážily ve většině společnostech nehledě na oblast působení.

**Tabulka 3.14: Numerické zpracování slabých stránek**

Znak/porovnávaný znak	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha (%)
<b>W1: Nízké povědomí o společnosti</b>	<b>X</b>	0	0,5	0,5	0,5	1,5	<b>15</b>
<b>W2: Nedostatečná nabídka pořadů</b>	1	<b>X</b>	1	0,5	0,5	3	<b>30</b>
<b>W3: Oslabení při odchodu zaměstnance</b>	0,5	0	<b>X</b>	0,5	0	1	<b>10</b>
<b>W4: Nezastupitelnost vedení</b>	0,5	0,5	0,5	<b>X</b>	0	1,5	<b>15</b>
<b>W5: Nevybudované vztahy s odběrateli, neexistence referencí</b>	0,5	0,5	1	1	<b>X</b>	3	<b>30</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze slabých stránek nejvíce vyniká nedostatečná nabídka pořadů a nevybudované vztahy s odběrateli a neexistence referencí. Nedostatečná nabídka částečně souvisí s počátečním kapitálem, kdy nákup licencí na filmy je nejnákladnější položka a může být eliminována postupem času, až si firma upevní své postavení na trhu. Nevybudované

vztahy a reference souvisí s další slabou stránkou a to s nízkým povědomím o společnosti, tato slabá stránka také bude časem eliminována.

**Tabulka 3.15: Numerické zpracování příležitostí**

Znak/porovnávaný znak	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha (%)
<b>O1: Oblíbenost produktu</b>	<b>X</b>	1	0,5	0,5	0,5	2,5	<b>25</b>
<b>O2: Využití nových technologií (3D)</b>	0	<b>X</b>	0,5	0,5	0,5	1,5	<b>15</b>
<b>O3: Vyrůstající poptávka po službách</b>	0,5	0,5	<b>X</b>	0	0	1	<b>10</b>
<b>O4: Perspektiva dalšího rozvoje sortimentu služeb</b>	0,5	0,5	1	<b>X</b>	0,5	2,5	<b>25</b>
<b>O5: Neočekávaný vstup na trh</b>	0,5	0,5	1	0,5	<b>X</b>	2,5	<b>25</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče příležitostí, tak za největší příležitosti lze považovat oblíbenost produktu, další rozšíření sortimentu služeb a neočekávaný vstup na trh. Dále sem bezpochyby patří ještě i využití technologie 3D a její spojení s pořady pro planetária. Všechny tyto příležitosti dělají dané podnikání více atraktivnější.

**Tabulka 3.16: Numerické zpracování hrozeb**

Znak/porovnávaný znak	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha (%)
<b>T1: Cenová válka</b>	<b>X</b>	0	0,5	0	0,5	1	<b>10</b>
<b>T2: Úraz / nemoc majitele</b>	1	<b>X</b>	1	1	1	4	<b>40</b>
<b>T3: Další konkurence / substituty</b>	0,5	0	<b>X</b>	0	1	1,5	<b>15</b>
<b>T4: Technické problémy</b>	1	0	1	<b>X</b>	1	3	<b>30</b>
<b>T5: Hrozba recese ekonomiky</b>	0,5	0	0	0	<b>X</b>	0,5	<b>5</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší hrozbu představuje jednoznačně případná vážnější nemoc či úraz majitele, jelikož na něm stojí celé podnikání. Další významnou hroznou jsou technické problémy, které by mohly mít negativní vliv na jméno společnosti.

### Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Intenzita vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy je hodnocena pomocí pětistupňové škály, kde (39):

- 1 – žádný vztah,
- 5 – úzký vztah,
- pro rozlišení důležitosti se dále volí znaménko „plus“ pro pozitivní vztah a „minus“ pro negativní vztah.

Intenzita je hodnocena z pohledu čtyř kategorií. Jedná se o tyto kategorie (39):

- S-O – využití silných stránek pro dosažení příležitostí,
- W-O – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- S-T – využití silných stránek vůči hrozbám,
- W-T – minimalizace slabých stránek s cílem vyhnout se hrozbám.

**Tabulka 3.17: Vzájemné působení faktorů SWOT analýzy**

		Silné stránky						Slabé stránky					
		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma
Příležitosti	O1	5	2	3	2	5	17	-1	1	-2	-1	1	-2
	O2	4	3	3	2	4	16	4	3	-1	-2	4	8
	O3	3	2	2	2	5	14	3	2	-3	-1	3	4
	O4	2	4	3	3	3	15	4	4	-3	-4	-1	0
	O5	5	4	2	3	5	19	3	-1	-5	-4	-1	-8
Suma							81						2
Hrozby	T1	1	2	-3	-1	2	1	2	-1	-3	-3	3	-2
	T2	-4	-5	-1	-2	-5	-17	-4	-2	-5	-5	-1	-17
	T3	-1	-1	-3	-2	-2	-9	-3	-3	-4	-4	-3	-17
	T4	-1	-1	-2	4	-2	-2	-4	-3	-4	-4	-4	-19
	T5	-1	-1	-3	1	-1	-5	-1	-1	-1	-1	-1	-5
Suma							-32						-60

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro dosažení nejlepších výsledků v budoucnosti by společnost měla zvolit přístup maxi-maxi, tedy maximálně využít svých silných stránek pro dobítí trhu ofenzivním podnikatelským přístupem a zároveň využít všech příležitostí silného postavení (39). Tedy zvolit strategii S-O.



## 4 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Následující část práce je zaměřena na samotný návrh projektu, jenž se opírá o výsledky a závěry analýz, které byly provedeny v předchozí kapitole. Cílem je sestavit plán, který může sloužit jako reálný podklad pro realizování samotného projektu či pro přilákání případných investorů a budoucích společníků, kteří by se aktivně podíleli na rozšiřování oblasti zájmů firmy.

### 4.1 Základní údaje a exekutivní souhrn

V této kapitole je představena právní forma a předmět podnikání společnosti. Dále je zde uvedeno krátké shrnutí charakterizující činnost, kterou společnost bude provozovat.

#### Titulní strana

Tato titulní strana shrnuje základní údaje podnikatelského plánu, který je zaměřen na založení malé společnosti poskytující služby edukačního charakteru. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku 4.1.

**Název společnosti:** EduFun s.r.o.

**IČO:** bude přiděleno

**Právní forma:** společnost s ručeným omezením

**Základní kapitál:** 300 000 Kč

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Sídlo společnosti:** Brno, Česká republika

**Zakladatel, majitel:** Ing. Dominik Pěček

**Kontakt:** dominik@edufun.cz



Obrázek 4.1: Logo společnosti EduFun s.r.o. (Zdroj: 40)

## Shrnutí

Projekt spadá do oblasti digitalizovaných planetárií alias digitárií, které využívají pro projekci filmů technologii fulldome. Jedná se o projekci filmů v rozsahu 360° na vnitřní půlkulovou plochu – jednu hemisféru nafukovacího planetária. Tato hemisféra je umístěna nad diváky (pozorovateli), kteří sedí či leží pod vnitřní polokoulí a dívají se kolmo vzhůru. Vnější pohled na mobilní digitárium je na obrázku 4.2. Na obrázku 4.3 je pak vidět vnitřní pohled. Hlavní rozdíl, oproti klasické plošné projekci, spočívá v maximálním vtažení diváka do prostředí filmu a vyvolání v něm pocitů, že je součástí projekce.



**Obrázek 4.2:** Nafukovací planetárium – vnější pohled (Zdroj: 41)



**Obrázek 4.3:** Nafukovací planetárium – vnitřní pohled (Zdroj: 42)

Primárně se jedná o poskytování edukační služby využívající poměrně stále novou formu audiovizuální prezentace, jenž bude cílena na zákazníky z oblasti školství, mimo školních aktivit, veletrhů a výstav a pro firemní akce a akce zaměřené na rodiny s dětmi.

Mezi hlavní výhody a faktory úspěchu projektu se řadí:

- **mobilita**, jelikož se jedná o pojízdné digitárium a veškeré vybavení je možné transportovat běžným osobním autem,
- **univerzálnost**, digitárium lze instalovat uvnitř i venku a to i za mírně nepříznivých povětrnostních podmínek,
- relativně **malé povědomí** o pojízdné technologii projekce filmů formou fulldome mezi cílovými zákazníky a širší veřejností.

V porovnání s konkurenčním řešením, je důraz kladen na projekci 3D filmů v kombinaci s technologií fulldome, kdy s použitím 3D brýlí dojde k posílení celkového dojmu vtažení do děje, a jejich cenovou dostupnost pro všechny cílové zákazníky.

## 4.2 Popis podniku a jeho činnosti

Společnost se ze začátku bude zabývat provozem mobilních digitárií. První pobočky budou založeny v Praze a Brně a následná expanze bude záviset od poptávek a úspěchu první sezóny. Mobilní digitárium a jeho části jsou pak blíže popsány v kapitole 4.4. Dle finančních výsledků a v souladu s podnikovými cíli, uvedenými v podkapitole 4.3.2, bude společnost časem usilovat i o mezinárodní expanzi a rozšíření svého portfolia nabízených služeb.

V této kapitole je popsána činnost podniku, tedy průběh projekce u zákazníka. Dále je zde uvedeno organizační schéma společnosti spolu se základní charakteristikou jednotlivých pracovních pozic a údaji o majiteli, který bude zašitřovat provoz.

### 4.2.1 Průběh projekce

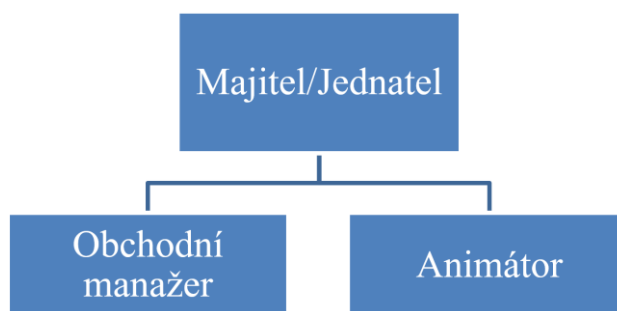
Jak vyplývá ze shrnutí uvedené v kapitole 4.1, hlavní činností je promítání vzdělávacích filmů s využitím technologie fulldome, kdy film je promítán ve 360° na vnitřní hemisféru mobilního digitária. Samotná projekce u zákazníka má pak následující průběh:

- úvod, krátká instrukce (cca 5 min),
- projekce filmu (cca 20 – 35 min dle konkrétního filmu),
- zábavná soutěž po projekci a rozdání drobných dáreků za aktivitu během soutěže (cca 5 – 10 min).

Během dopoledne je možné zorganizovat několik promítání s délkou zhruba kolem 45 minut. Délka celého programu je stanovena úmyslně na zhruba 45 min, aby v základních školách bylo možné promítat dle vyučovacího rozvrhu, čímž se velmi zjednoduší organizace pro obě strany a s ohledem na malé děti v mateřských školách, které nejsou schopny dlouho udržet pozornost. Skupinky si volí pořad předem při objednávkce promítání a nebo je možné se individuálně domluvit na pořadu s animátorem těsně před začátkem projekce. Ze strany školy se nevyžaduje žádná spolupráce v organizování, vše je schopen zajistit animátor sám. Před zahájením první projekce a po skočení poslední je třeba mít zajištěný přístup do prostorů u zákazníka a to alespoň na 40 minut z důvodu montáže/demontáže digitária a dalších organizačních záležitostí.

#### 4.2.2 Organizační struktura a jednotlivé pracovní pozice

Jelikož se jedná o malou společnost, je firemní struktura jednoduchá a skládá se pouze ze tří pozic – majitel/jednatel, obchodní manažer a animátor. Detailněji jsou jednotlivé pozice rozepsány níže a organizační struktura podniku je na obrázku 4.4.



**Obrázek 4.4: Organizační struktura** (Zdroj: vlastní zpracování)

Stručná charakteristika jednotlivých pracovních pozic je uvedena níže. V příloze č. 2 a č. 3 je identifikován současný profil obchodního zástupce a animátora, který pak může být použit pro sestavení pracovního inzerátu pro nábor daných zaměstnanců.

### **Majitel/Jednatel**

Je zodpovědný za celý chod společnosti. Rozvíjí společnost ze strategického hlediska a zabývá se operativou. Má na starosti finanční plánování a marketingové kampaně. Rovněž zajišťuje nábor nových zaměstnanců. Komunikuje se smluvně sjednanými externími společnostmi. Řídí všechny zaměstnance a stará se o jejich spokojenost. Reprezentuje společnost a vyhledává a rozvíjí strategická obchodní partnerství.

### **Obchodní manažer**

Hlavní náplní je vyhledávání a akvizice nových zákazníků ve svěřených krajích. Komunikace probíhá především přes telefon a následné doplňující informace jsou zasílány emailem. Dává podněty na zlepšení fungování společnosti majiteli a podílí se na výběru nových pořadů. Sestavuje promítací plány pro animátory. Pracuje formou „home-office“.

### **Animátor**

Každý den je na cestách a navštěvuje nové školské instituce a jiné organizace. Na základě sestaveného projekčního plánu realizuje zakázky. Manipuluje s mobilním digitáři, komunikuje s dětmi a učiteli a zodpovídá za plynulou organizaci projekce. Inkasuje peníze za projekci a vypisuje příjmové pokladní doklady. Po skončení každé projekce zasílá krátký report o průběhu.

### **4.2.3 Profesní a osobní údaje o vlastníkovi firmy**

Autorem projektu, majitelem nově vzniknuvší firmy a zároveň vedoucím podniku bude autor této diplomové práce a podnikatelského nápadu. Pro rozjezd podnikání nebude využito žádných jiných lidských zdrojů.

#### **Krátké představení podnikatele**

Jméno a příjmení: Ing. Dominik Pěček

Vzdělání: VUT, FEKT, Silnoproudá elektrotechnika a výkonová elektronika

Současné zaměstnání: Product Development Manager, UNIS, a.s.

Předchozí zaměstnání: Project Manager, UNIS, a.s.

### **Zkušenosti s podnikáním**

Autor disponuje drobnými zkušenostmi s podnikáním na ŽL. Jednalo se o krátkodobý prodej a provozování služby založené na biometrickém testování, jejímž výstupem byl report o dovednostech, schopnostech a talentu daného jedince pro různé klíčové oblasti jeho života. Metodika testování vycházela z výzkumů z oblasti dermatoglyfiky.

### **Zkušenosti s provozováním pojízdných digitárií**

Podnikatel před nástupem do současného zaměstnání téměř dva a půl roku budoval a vedl pobočku provozující pojízdná digitária v Česku a byl také zodpovědný za expanzi na slovenský trh, kde se podařilo vybudovat další fungující zahraniční pobočku. Problematice mobilních digitárií rozumí a orientuje se v ní.

## **4.3 Firemní strategie při vstupu na trh a podnikové cíle**

Volba správné strategie podniku je klíčová pro efektivní vstup na trh a dosažení vytyčených cílů.

### **Vize**

Stát se renomovaným provozovatelem a poskytovatelem služeb v oblasti projekce filmů pomocí technologie fulldome jak na českém trhu, tak i v ostatních státech EU. Zpopularizovat technologii fulldome skrz všechny věkové kategorie a zpřístupnit ji pro všechna zákoutí státu, ve kterém daný podnik působí. Rozšiřovat oblasti působení firmy a přinášet nové služby zaměřené na edukaci s použitím nových a moderních audiovizuálních pomůcek.

### **Mise**

Přinášet nové emoce a nevšední zážitky spojené s poznáváním věcí a přírodních jevů, které nás denně obklopují. Stát se cenově dostupnou službou a zároveň zachovat kvalitu projekcí filmů. Nabízet našim zákazníkům neustále nové filmy, doprovodné programy spolu v kombinaci s odborným výkladem a zpopularizovat zajímavou a zábavnou formou přírodní a technické vědy mezi dětmi, mládež a dospělé.

### **4.3.1 Strategie**

Svoji hlavní činnost – projekce filmů – je nejvýhodnější pro podnik zahájit spolu se začátkem nového školního roku, tedy v průběhu 09/2019, jelikož značnou část příjmů budou tvořit zákazníci z oblasti školství a to převážně mateřské a základní školy, kdy projekce bude probíhat přímo v prostorách těchto institucí.

Založení podniku, příprava a tvorba marketingových materiálů, určených pro podporu prodeje, bude probíhat během 1. kvartálu roku 2019. Ke konci 1. kvartálu bude zahájena obchodní činnost, v rámci které bude probíhat oslovování potencionálních klientů v regionech nově vzniknuvších poboček. Tato činnost bude plně v kompetenci vedoucího podniku. Na přelomu 2. a 3. kvartálu roku 2019 dojde k pořízení vybavení a nákupu licencí filmů, spolu se zajištěním jejich dabingu, a také nábor zaměstnanců. Během letních měsíců, tedy těsně před začátkem výdělečné činnosti, budou zajištěny poslední nutné organizační záležitosti, jenž jsou klíčové pro hladký rozjezd společnosti, a školení personálu v oblasti montáže/demontáže pojízdného digitária včetně jeho obsluhy a průběhu projekce.

### **4.3.2 Cíle podniku**

V průběhu prvních let fungování podniku je jeden z hlavních cílů rozšíření portfolia poskytovaných služeb, čímž dojde k zajištění více zdrojů příjmů a diverzifikaci rizika.

Cíle pro první roky působení, respektive pro první sezóny (sezónou je myšleno období září – červen), kdy hlavní zdroj příjmů budou tvořit pouze pojízdná planetária, jsou detailněji popsány níže, avšak je zde několik základních cílů, které jsou společné pro všechny první roky fungování společnosti.

Mezi společné cíle patří:

- vybudování dobrého jména společnosti,
- upevnění pozice na trhu a zvyšování konkurenceschopnosti,
- stabilní a rozšiřující se klientela,
- spokojenost zákazníků,
- každoroční nárůst obrátu v rozmezí 20 – 30 %,
- investice do pořízení nových edukačních filmů (každý rok pořízení min. 1 – 2 filmů),

- investice do rozšíření portfolia služeb a modernizace vybavení,
- monitoring konkurence a tržních příležitostí,
- marketingový průzkum, jenž bude sloužit jako podklad pro rozšíření portfolia nabízených služeb a produktů.

Před začátkem, v rámci přípravných prací, první sezóny budou vyřízeny všechny legislativní, organizační a technické záležitosti (založení podniku, BOZP, nábor zaměstnanců, technická vybavenost atp.) a k akvizici prvních zákazníků přesně, jak je uvedeno v harmonogramu projektu v příloze č. 8. Podnikové cíle pro první tři sezóny byly stanoveny dle metodiky SMART.

Dílčí cíle pro první sezónu (09/2019 – 08/2020):

- obrat 1,9 mil. Kč,
- vybudování tří fungujících poboček (vytíženost dle realistické varianty uvedené v tabulce 4.8),
- EBIT ve výši 0,25 mil. Kč.

Druhá sezóna bude ve znamení upevnění pozice na trhu.

Dílčí cíle pro druhou sezónu (09/2020 – 08/2021):

- maximalizace vytíženosti jednotlivých poboček (dle vytíženosti uvedené v optimistické variantě v tabulce 4.8),
- obrat 2,3 mil. Kč v ČR,
- EBIT ve výši 0,5 mil. Kč.

Třetí sezóna předpokládá stabilní a ekonomicky zdravou společnost. V průběhu sezóny by mělo dojít k zahájení marketingových průzkumů s cílem rozšířit portfolio poskytovaných služeb.

Dílčí cíle pro třetí sezónu (09/2021 – 08/2022):

- obrat v ČR 2,7 mil. Kč,
- EBIT ve výši 0,8 mil. Kč.



## 4.4 Technický plán

V této kapitole je uveden seznam a popis základního vybavení, které je vždy nutné pořídit pro nově vzniklou pobočku. Dále je zde uveden krátký postup, jak s daným vybavením manipulovat.

### 4.4.1 Seznam technického vybavení pro jednu pobočku

Základní vybavení, které je nezbytné pro provoz pobočky, je uvedeno níže. Za toto vybavení přebírá animátor plnou zodpovědnost a je nedílnou součástí při realizaci zakázek. Mezi specifické vybavení patří nafukovací planetárium s plachtou, ventilátor s regulátorem otáček a sférické zrcadlo. Toto vybavení je vhodné, s ohledem na pořizovací cenu, nakupovat v zahraničí. Ostatní vybavení je běžně dostupné, dá se koupit v běžných tuzemských e-shopech a nejsou na něj kladeny žádné specifické požadavky.

- Nafukovací planetárium s plachtou (průměr 5 m, výška max. 3,3 m),
- ventilátor s regulátorem otáček,
- prodlužovací kabel se 4 zásuvkami, 25 m dlouhý,
- prodlužovací kabel s vypínačem a 5 zásuvkami, 5 m dlouhý,
- stůl o rozměrech 60x120x50 cm,
- stereo souprava s příslušenstvím,
- projektor umožňující 3D projekci s příslušenstvím,
- 45x 3D brýle,
- přehrávač filmů,
- USB disk s filmy,
- sférické zrcadlo,
- 10x karimatka, materiál NBR,
- 2x uzavírací taška na peníze a doklady,
- čelovka,
- dárky pro děti,

- utěrka z mikrovlákná.

#### **4.4.2 Obecné a bezpečnostní pokyny, postup montáže/demontáže**

V této podkapitole jsou popsány obecné pokyny s ohledem na hladký průběh promítání a bezpečnost zúčastněných diváků a dále pak jednoduchý postup montáže a demontáže planetária.

##### **Obecné a bezpečnostní pokyny**

- Plán promítání se stanovuje minimálně na týden dopředu a současně jsou školskému zařízení sděleny podmínky pro zajištění promítání jako je minimální prostor k montáži planetária, přípojka/zdroj el. proudu. Příjezd animátora do školy je nejpozději 45 – 60 min před začátkem první projekce.
- Po příjezdu animátor vyhledá kontaktní osobu, která mu určí místo pro parkování a umožní vstup do školy. Animátor zkontroluje nabídnuté prostory a v případě, že vyhovují a splňují patřičné požadavky, zahájí kroky vedoucí k montáži.
- Animátor musí být řádně proškolen a mít dostatečné znalosti jak o zařízení, tak i o filmech, aby byl schopen účastníkům nabídnout vhodný pořad a současně dokázal odpovídat na jejich otázky. Zároveň před zahájením samotné projekce musí animátor účastníky seznámit se základními bezpečnostními pokyny.
- Kapacita mobilního digitária je stanovena následovně:
  - děti mateřských škol – max. 45 dětí,
  - žáci prvních tříd – max. 37 žáků,
  - žáci 5.–8.tříd – max. 30 žáků,
  - žáci 9. tříd a středoškolští studenti – max. 25 žáků,
  - dospělí – max. 20 osob.
- Vstup/výstup do/z planetária probíhá organizovaně a zhruba po 10 – 15 účastnících. Účastníci se uvnitř planetária chovají ukázněně, neopírají se o stěny planetária a nedotýkají se projekční techniky.
- Účastníci se řídí po celou dobu pokyny animátora a nebo svého doprovodu. Při náhlém výpadu elektrického proudu či jakékoliv jiné závadě, při které by mohlo

být ohroženo zdraví účastníků a doprovodu, nadzvedne animátor okraj planetária, čímž se všichni účastníci ocitnou ihned mimo prostory planetária. Účast na promítání se nedoporučuje dětem trpící klaustrofobií a epilepsií.

### **Příprava prostoru a montáž planetária**

Jedná se o stručný postup montáže. Detailnější popis a názorná ukázka je součástí školení, kterého se účastní každý nový animátor. Účast na školení se doporučuje i obchodním manažerům.

- Animátor přinese z auta veškeré potřebné vybavení. Po přípravě prostoru (odklizení případných překážek) zkontroluje stav elektrické přípojky a následně zahájí montáž.
- Jako první se nafoukne planetárium, pod které se umístí projekční technika a karimatky.
- Animátor si nasadí čelovku a vstoupí dovnitř planetária, kde připraví místa k sezení a zprovozní veškeré technické vybavení. Důraz je nutné klást na kvalitu promítaného obrazu a správné nastavení sklonu sférického zrcadla vůči promítanému obrazu z projektoru. Nezbytnou součástí je kontrola nastavení parametrů projektoru a čistoty sférického zrcadla.
- Jakmile je vše zapojeno a nastaveno, animátor odzkouší, zda vše funguje a připraví zvolený pořad pro první příchozí skupinku. Následně je vše připraveno a může být zahájena projekce pořadu pro příchozí účastníky.

### **Demontáž planetária a úklid**

Níže je opět uveden stručný postup demontáže, kde detailnější popis včetně názorné ukázky je opět součástí školení.

- Po skočení poslední projekce a odchodu všech účastníků může animátor zahájit demontáž planetária. Jako první se odpojí ventilátor, který je neustále v provozu, aby planetárium bylo dostatečně nafouklé po celou dobu projekce a při vstupu/výstupu účastníků nedocházelo k jeho vyfukování.

- Poté animátor nadzvedne planetárium z jedné strany a položí jej na protilehlou stranu. Tím se veškeré vybavení ocitne na denním světle a je tak možné vše pohodlně sbalit.
- Jakmile je vše sbaleno, je možné začít odnášet vybavení do auta. Dále je nutné uvést poskytnutý prostor do původního stavu a na závěr se vyúčtovat se zákazníkem, pokud při objednávce zvolil platbu hotově.

## **4.5 Obchodní plán**

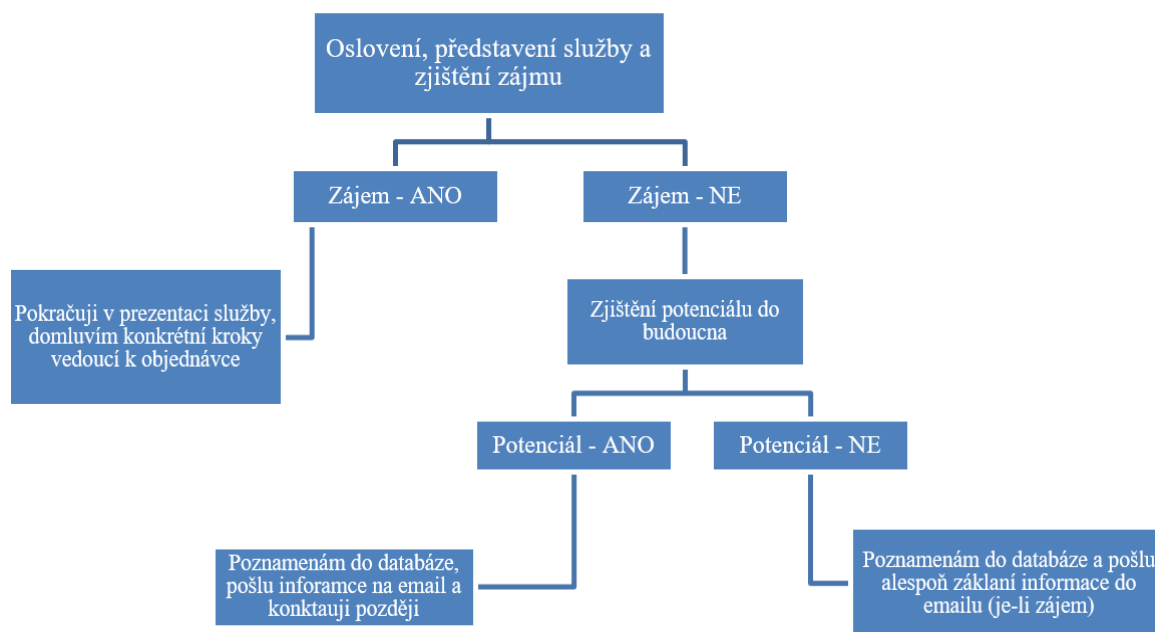
V rámci kapitoly, jenž se zabývá obchodním plánem společnosti, je blíže popsána nejdůležitější obchodní činnost a tou je aktivní telemarketing, dále jsou zde uvedeni klíčoví dodavatelé, od kterých budou nakupovány specifické části vybavení a licence na filmy.

### **4.5.1 Obchodní činnost – telemarketing**

Aktivní telemarketing je klíč k úspěchu v této branži co se akvizice většího počtu nových zákazníků týče. Důležité je však dbát na slušnost, taktnost a profesionalitu při komunikaci s potenciálními zákazníky. Součástí kvalitního telemarketingu je i práce s databází oslovovaných klientů. Tvorba databází MŠ a ZŠ nebude velkou překážkou, jelikož se dají na internetu bezplatně sehnat seznamy školských institucí dle krajů a pak akorát aktualizovat kontaktní údaje při navázání kontaktu.

Ze začátku se bude telemarketingem zabývat majitel/jednatel, který zároveň zjistí aktuální stav na trhu, možnost prosadit se a případně jak moc velký potenciál na tomto trhu je z hlediska budoucích aktivit společnosti. Bude se jednat o mravenčí práci, kde první výsledky budou známy až po prvních týdnech aktivní obchodní činnosti, ale závěry bude možné formulovat až po prvních dvou měsících aktivního oslovování, tedy těsně před investicí do vybavení dle harmonogramu projektu uvedeného v příloze č. 8.

Základní schéma, které popisuje průběh a jednotlivé kroky telemarketingu, je uvedeno na obrázku 4.5.



**Obrázek 4.5: Průběh telemarketingu** (Zdroj: vlastní zpracování)

Aby celý proces byl měřitelný, tak je nutné si stanovit základní číselné údaje, na základě kterým pak bude možné provádět průběžné kontroly aktivit obchodní činnosti. OM by měl v průměru denně kontaktovat 20 – 40 nových zákazníků, kdy průměrná délka hovoru je zhruba 3 – 5 min v závislosti na znalosti klienta dané problematiky. Pokud chce zákazník už rovnou objednat, tak se může celková doba hovoru protáhnout až na 10 – 20 min, kdy jsou předány všechny potřebné informace, tedy od představení produktu až po domluvení konkrétního termínu a zběžné organizace projekce u zákazníka. Týdně by měl OM kontaktovat 100 – 200 nových zákazníků a měsíčně pak 400 – 800. Pokud se OM do školy nedovolá (nezvedají, nesežene kompetentní osobu), nelze tento pokus považovat za kontaktování. Za kontaktování se považuje to, že proběhl rozhovor s kompetentní osobou a byly předány všechny základní informace (telefonicky či elektronicky – email) a následně bylo vše zaznamenáno formou krátké poznámky do databáze klientů. Zkušený OM dokáže domlouvat zakázky a organizovat projekce až pro tři pobočky, kdy za přijatelné vytížení dané pobočky je považována 90% zaplněnost pracovních dnů (dopoledne) v daném měsíci. Jestliže OM zvládne sotva pokrýt pobočky dvě, kdy vytížení každé pobočky je nižší než 70 %, je nutné začít hledat nového OM. Kontrolu aktivity OM lze provádět na základě měsíčního výpisu volání od mobilního operátora.

#### 4.5.2 Klíčoví dodavatelé

Za klíčové dodavatele lze považovat společnosti, od kterých bude pořízeno specifické vybavení pro projekci (planetárium, ventilátor, zrcadlo jak je uvedeno v podkapitole 4.4.1) a dále pak distributoři licencí fulldome pořadů. Základní přehled jednotlivých dodavatelů je uveden níže. Konkrétní dodavatel bude zvolen až těsně před nákupem příslušného vybavení a licencí. Vše bude záviset od konkrétních nabídnutých podmínek a průběhu vyjednávání.

Distributoři licencí fulldome pořadů:

- Reef Distribution (Německo),
- Sky-Skan Europe (Německo),
- Creative Planet (Polsko),
- R.S.A. Cosmos (Francie),
- Fulldome Film Society (Rusko),
- Loch Ness Production (USA),
- Spitz Creative Media (USA),
- Evans & Sutherland (USA).

V České republice je významným dodavatelem v oblasti fulldome společnost FUTURE TECHNOLOGY SYSTEMS, která spolupracuje s Evans & Sutherland. Dále pak stojí za zmínku stránka <https://www.fddb.org>. Jedná se o databázi fulldome pořadů, tedy je zde možné najít téměř veškeré dostupné tituly a ještě stránku <https://www.ips-planetarium.org>. IPS nabízí několik pořadů, které jsou dostupné zdarma po podepsání licenčních podmínek.

Dodavatelé klíčových částí vybavení (planetárium, ventilátor, zrcadlo):

- Планетарик (Rusko),
- Эдвенче (Rusko),
- Планета (Rusko),
- Альтаир (Rusko).

Při nákupu klíčových částí bude třeba kalkulovat s clem (jedná se o nákup zboží mimo zemi EU) a individuálně si vyjednat podmínky ohledně dopravy. V případě jakéhokoliv problému s výše uvedenými ruskými společnostmi se jako další varianty jeví nákup klíčových částí vybavení od soukromých osob (na ruském trhu se dá relativně lehce a levně sehnat zánovní nafukovací planetárium) a nebo například přes internetový obchod Alibaba, kde je vše potřebné také dostupné.

## **4.6 Marketingový plán**

Cílem marketingového plánu je zpracovat marketingový mix služeb (7P) a dále pak stanovit rozpočet na základní marketingové aktivity, které bude nutné zafinancovat ať už se bude jednat o nezbytné věci pro podporu telemarketingu (např. logo a webové stránky společnosti) a nebo pro dopracování všech nezbytných detailů pro zahájení podnikání (např. dárky pro děti – omalovánky, firemní trička atp.).

### **Typický zákazník**

Mezi typické zákazníky, na které bude primárně cíleno, patří MŠ a ZŠ bez ohledu na velikost, avšak při oslovování je nutné brát ohled na aktuální počet zapsaných dětí. U ZŠ problém nebývá, ty většinou mají počty blízké průměrné návštěvnosti uvažované při výpočtu tržby v tabulce 4.8. Problém může nastat u MŠ a to především u malotřídek a MŠ na vesnicích, kdy se vejdou do jedné projekce. Pak je nutné sjednat tzv. „přejezd“, tedy domluvit podobnou školku v blízkosti a zorganizovat tak dvě promítání na dvou různých místech během dopoledne.

Dalším zákazníkem jsou pak školní družiny, které jsou ideálním doplňkem, jelikož se v nich promítá odpoledne. Mezi další bonusové příjmy lze zařadit projekce v zábavních a nákupních centrech.

### **4.6.1 Marketingový mix služeb (7P)**

Marketingový mix služeb obsahuje celkem sedm oblastí, které je nutné blíže popsat. Jedná se o samotný produkt, cenovou politiku, propagaci, distribuci, lidi, fyzické důkazy a procesy.

#### **Výrobek (product)**

Nabízeným produktem společnosti je projekce v mobilním digitáriu alias pojízdném planetáriu. Jedná se o projekci v 360°, která dokáže vtáhnout diváky lépe do děje a přinést jim nové emoce a nevšední zážitky. Během prvních pár sezón fungování se bude jednat o jediný produkt, který společnost bude nabízet. Úspěch a jádro celého produktu tkví v kvalitní nabídce fulldome pořadů, které jsou speciálně pro tento produkt vytvářeny a dále v ostrosti promítaného obrazu, která závisí především na kvalitě projektoru a zrcadla. Nedílnou součástí produktu je i animátor, který zajišťuje obsluhu digitária na místě realizace projekce. V rámci zvýšení konkurenceschopnosti bude společnost na

svých stránkách inzerovat více filmů, tím navíc dokáže přesně zjistit, který film se bude nejlépe prodávat. Filmy budou zaměřeny na přírodovědnou oblast dle výsledků z dotazníku. Před začátkem sezóny budou nepořízené tituly staženy a patřiční klienti budou informováni o změně a bude jim nabídnuta adekvátní kompenzace.

Společnost si pro telemarketing vytipovala několik titulů, které jsou uvedené níže a jejichž název je uveden v originále. Jedná se pořady, které zatím nikdo nenabízí, a ne všechny jsou dostupné v 3D, což ale nevadí. Hlavním lákadlem pořadů zůstává klasická projekce. Na základě nabídnutých podmínek bude dále nabídka zredukována. Nabídku dále doplní pořady nabízené zdarma, případně ty, které už někdo z konkurentů má.

- The Secret of Gravity – in the Footsteps of Albert Einstein,
- Origins,
- Micromonsters,
- Lucia, the Secret of Shooting Stars,
- Beyond The Sun,
- Perfect Little Planet,
- Flying Monsters,
- Sea Monsters,
- Cell, Cell, Cell,
- Mutant Bacteria,
- The Little Prince,
- Big.

### **Cena (price)**

Pro tvorbu ceny, s použitím dat z tabulky 3.7 a 3.9, byla zvolena strategie stanovení ceny podle konkurence. Ve většině případů je doporučeno konkurovat jinak, než že podnik stanoví nižší cenu v porovnání s konkurencí. Důraz by měl být kladen především na kreativitu, tvorbu něčeho nového a odlišení se od stávající konkurence. V této oblasti podnikání se dá nejvíce odlišit nabídkou pořadů a způsobem, jakým je veden doprovodným program po projekci. Společnost se dále odliší tím, že jako první bude nabízet možnost 3D projekce, kterou zatím nikdo ze současných konkurentů v oblasti mobilních digitálií nenabízí. I přes výše uvedené bylo rozhodnuto, že v rámci první sezóny bude při vstupu na trh hlavním lákadlem cena, i když není nejnižší na trhu. Je to především z toho důvodu, aby společnost měla možnost si vybudovat dobré jméno a klientskou základnu.



Nabízená cena za jednoho účastníka je 50 Kč. Sice konkurence Planetárium Morava nabízí 40 Kč, ale k tomu si ještě navíc účtují dopravné. Společnost EduFun si dopravné účtovat nebude, je již zahrnuto v ceně. Jsou situace, kdy bude vycházet pro zákazníka líc si dopravné zaplatit, jindy tomu bude naopak. Cílem je především usnadnit komunikaci a zamezit případným zmatkům při konečném zúčtování. Ve výsledku lze však kalkulovat s tím, že v průměru doprava vychází zhruba na 5 Kč na účastníka. Společnost bude svoji projekci nabízet za cenu podobou jako má Kino do škol. Jelikož společnost EduFun bude nabízet i možnost 3D projekce, bude si za tuto prémiovou službu navíc k ceně účtovat poplatek 10 Kč. Tedy cena při promítání v 3D včetně zapůjčení 3D brýlí je 60 Kč za účastníka. Jelikož je možné narazit i na poptávku hodinového pronájmu, tak minimální cena je 3800 Kč za výjezd, který v sobě zahrnuje celkem tři promítání bez možnosti 3D. Pokud je požadavek na 3D, tak je nutné připočítat poplatek 300 Kč za každou projekci. Cena pro delší pronájmy bude stanovena individuálně.

Co se týče možností platby, tak společnost umožňuje jak platbu hotově na základě vypsání příjmového pokladního dokladu a nebo platbu na fakturu se splatností čtrnáct dní po uskutečnění projekce. Platbu bude také možné provést i předem na základě zálohové faktury.

Výpočet obchodní marže nelze provést úplně přesně, jelikož ji nejvíce ovlivňuje počet účastníků, který není předem fixně stanoven, ale spíše orientačně. Zaměstnanci školy nemohou garantovat přesný počet s ohledem na případná onemocnění dětí či jiné důvody, na základě kterých jsou děti omluveny ze školy. Marže dále také nejvíce závisí na počtu poboček v provozu, kdy jako optimální se jeví provoz tří a nebo šesti při uvažování nákladů (mezd) na OM, kdy jeden zkušený OM zvládne organizaci tří poboček. S ohledem na plánované výnosy uvedené v podkapitole 4.7.2 a průměrné měsíční náklady uvedené v tabulce 4.6 lze obchodní marži očekávat zhruba v rozmezí od 20 – 40 %. Jakmile bude splacen úvěr, marži lze očekávat v rozmezí 25 – 45 %. V následující tabulce 4.1 je výše popsána cenová politika přehledně shrnuta.

**Tabulka 4.1: Cenová politika**

Cenová politika	
Cena za účastníka – klasická projekce	50 Kč
Cena za účastníka – 3D projekce	60 Kč
Dopravné	Neúčtuje se
Minimální cena pronájmu (3 klasické projekce)	3 800 Kč
- příplatek za 3D/projekce	300 Kč
- dlouhodobý pronájem (více než 3 projekce)	Individuální

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Propagace (promotion)**

Hlavní propagační kanál je přímý prodej – komunikace s potenciálními zákazníky přes telefon, tedy telemarketing, jenž je blíže popsán v podkapitole 4.5.1. Mezi další propagační kanály patří webová stránka společnosti, placené Google Ads a Sklik a také sociální sítě, především Facebook. Dále pak letáky a omalovánky, které jsou rozdávány po každé projekci. Kvalitu odvedenou práci je možné také zařadit mezi způsoby propagace, kdy zaměstnanci z různých škol mezi sebou komunikují a tedy se zde nabízí doporučení či získání referencí, které společnost bude umisťovat na své webové stránky.

Do budoucna lze mezi další formy propagace zařadit publikaci PR článků na internetové portály či v časopisech zaměřených na školství a rodiny s dětmi či se zviditelnit pomocí video reportáže tak, jak to již několikrát v minulosti udělal konkurent Mobilní planetárium. Své služby lze nabídnout také korporátním firmám, jako doplněk na rodinné dny, a světově známým značkám z různých odvětvích na různé akce, které pořádají. Cílem je se co nejvíce zviditelnit i za nižší prodejní cenu. Jestliže společnost bude úspěšná, lze uvažovat o vytvoření vlastní „corporate identity“ (korporátní identitě, firemním stylu).

**Distribuce (place)**

Samotnou distribuci, spíše realizaci produktu, budou zprostředkovávat animátoři pomocí služebních automobilů, i když se přímo nejedná o distribuci fyzického výrobku, spíše jde o zprostředkování služby. Svým způsobem jsem lze zařadit i distribuci informačních toků, které jsou zajištěny předávány pomocí telefonů, emailů a případně osobně.

### **Lidé (people)**

Lidé patří k základním kamenům této společnosti. Obchod bude zajišťovat sám majitel a své chování a vystupování patřičně přizpůsobí tomu, aby nejen dokázal navázat nový kontakt se školou, z čeho by pak měla vzejít objednávka, ale také se bude snažit o navázání dlouhodobé spolupráce a stabilního partnerství.

Ostatní bude záviset na animátorech, na jejich vystupování a kvalitě odvedené práce. Snahou majitele je jim zajistit kvalitní pracovní podmínky. Jednak obdrží pro svoji práci kompletně nové vybavení, také jim však bude nabídnuto i služební auto, které za symbolický měsíční poplatek (s ohledem na amortizaci) budou moci dle potřeby využívat i pro soukromé účely. Celkově se jedná o práci spojenou s cestováním, poznáváním nových míst a především o práci s dětmi, které by mohla být pro mnohé lákavá. Navíc se bude jednat o práci na zkrácený úvazek a to s pracovní dobou především v dopoledních hodinách.

### **Fyzický důkaz (physical evidence)**

Společnost si nebude pronajímat žádné kanceláře ani jiné prostory. Za největší fyzický důkaz – materiální prostředí tak lze považovat samotné mobilní digátirum v prostorách klienta. Jako další jsem lze zařadit firemní trička animátorů, které se podílejí na propagaci a zviditelnění společnosti, bezpochyby webové stránky společnosti a další drobné reklamní marketingové předměty, které jsou rozdávány účastníkům po uskutečnění každé projekce.

### **Procesy (process)**

Ve společnosti lze definovat několik základních procesů, které je vhodné mít optimalizované s ohledem na šetření času a peněžních prostředků. Prvním procesem je akvizice nových klientů, práce s databází a zpracování objednávky. Tuto činnost zajišťuje OM, který je řádně proškolen. Druhým procesem je realizace objednávky – projekce u klienta. Ten je zase v kompetenci animátora a podléhá rovněž důkladnému školení. Třetím procesem, doufám že ne příliš častým, je proces náboru nového zaměstnance. Tento proces začíná potřebou přijmout nového zaměstnance, následuje inzerce pracovního místa a poté je možné zahájit samotný výběr vhodných kandidátů formou osobních pohovorů, kterým předchází předvýběr pomocí analýzy životopisu a krátkého telefonního rozhovoru. Proces náboru plynule navazuje na proces realizace objednávky,

kdy mezistupeň mezi těmito procesy je právě důkladné školení zaměřené na manipulaci s technikou a obsluhy digitária.

#### 4.6.2 Rozpočet na marketingové aktivity

Pro lepší zviditelnění společnosti a podporu prodeje se rozhodlo, že část peněz bude vyčleněna na marketingové aktivity. Konkrétní rozpis jednotlivých položek a cen je uveden v tabulce 4.2.

Investice do marketingu je rozdělena do dvou etap. Etapa I je klíčová pro podporu telemarketingu a tedy investice musí proběhnout ihned. Etapa II pak bude zafinancována až dle konkrétních výsledků a na základě rozhodnutí, zda bude pořízeno vybavení a licence na filmy či nikoli. Ceny byly převzaty z webových stránek agentur zabývajících se tvorbou webu, online marketingem a výrobou marketingových předmětů a s ohledem na plánovanou návštěvnost dle tabulky 4.8.

**Tabulka 4.2: Výdaje na marketingové aktivity pro podporu prodeje**

Náklady na marketingové aktivity	
Položka	Cena
<b>Etapa I</b>	
Vytvoření webových stránek	40 000 Kč
Google Ads/Sklik	10 000 Kč
<b>Etapa II</b>	
Návrh letáku, omalovánek a dalších dáreků pro děti	5 000 Kč
Tisk letáků, omalovánek atp.	30 000 Kč
Návrh a výroba 10 ks vlastních firemních triček s potiskem	3 200 Kč
<b>Celkové náklady Etapy I</b>	<b>50 000 Kč</b>
<b>Celkové náklady Etapy II</b>	<b>38 200 Kč</b>
<b>Náklady na marketing celkem</b>	<b>88 200 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.7 Finanční plán

Tato kapitola patří k těm nejvýznamnějším kapitolám z celé práce, jelikož zde celý podnikatelský plán dostane číselnou podobu. V rámci této kapitoly jsou popsány vstupní náklady, které je nutné vynaložit před zahájením podnikání a dále pak průměrné provozní náklady po dobu výkonu činnosti. Ostatní podkapitoly byly vyhotoveny pro celkem tři varianty – optimistickou, pesimistickou a realistickou. Příjmy byly detailně vypočítány na základě předpokládaného počtu objednávek a výsledků marketingového průzkumu,

přičemž do výpočtu vstupují různé koeficienty. Díky těmto koeficientům působí celý odhad tržeb více realisticky. Dále je zde zpracován plán cash flow, výkaz zisku a ztrát a rozvaha. Na závěr finančního plánu jsou spočítány ukazatelé rentability a bod zvratu.

#### 4.7.1 Náklady – vstupní, provozní

Mezi prvotní náklady lze považovat náklady na marketingové aktivity v rámci Etapy I, jenž jsou uvedeny v tabulce 4.2. Jestliže telemarketing bude úspěšný a podnikatel se rozhodne realizovat celý plán, je třeba investovat další finanční prostředky a to především na pořízení vybavení, na licence na filmy, jejich dabing a další nezbytné záležitosti. V tabulce 4.3 je uvedena hodnota vybavení pro jednu pobočku. Ceny byly stanoveny pomocí srovnávače Heureka. Jedná se o ceny s DPH a i s případným clem.

**Tabulka 4.3: Celková hodnota vybavení jedné pobočky**

Nákup vybavení pro jednu pobočku		
Položka	Jednotková cena	Cena celkem
Komplet: planetárium, plachta, ventilátor, regulátor	30 000 Kč	30 000 Kč
Sférické zrcadlo	9 000 Kč	9 000 Kč
Prodávací se 4 zásuvkami, 25 m	600 Kč	600 Kč
Prodávací s vypínačem a s 5 zásuvkami, 5 m	120 Kč	120 Kč
Stůl	750 Kč	750 Kč
Stereo souprava	2 600 Kč	2 600 Kč
Projektor s 3D funkcí a s 2 m HDMI kabelem	21 000 Kč	21 000 Kč
45x 3D brýle	100 Kč	4 500 Kč
Přehrávač filmů	3 000 Kč	3 000 Kč
USB disk 64 GB	300 Kč	300 Kč
10x karimatka, materiál NBR	260 Kč	2 600 Kč
2x uzavírací taška	15 Kč	30 Kč
Čelovka	40 Kč	40 Kč
Utěrka z mikrovlákn	25 Kč	25 Kč
<b>Celková hodnota vybavení</b>		<b>74 565 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové vstupní náklady jsou pak shrnuty v tabulce 4.4, kde náklady na marketingové aktivity jsou podrobněji vyčísleny v tabulce 4.2.

Důležité je zde poznamenat i typ pracovní smlouvy u OM a u animátorů. OM je ve společnosti zaměstnaný na HPP. Animátorům jsou nabízeny zkrácené úvazky formou DPČ. Přičemž jejich výplata přímo závisí na počtu sjednaných a realizovaných projekcích. V průměru je uvažován časový úvazek 4 hodiny denně, tedy 20 hodin

v průměru za týden. Vše potřebné pro práci budou mít k dispozici (auto, vybavení atp.). Bohužel společnosti si nemůže dovolit je zaměstnat na hlavní pracovní poměr, a to především s ohledem na letní měsíce, které jsou vždy ztrátové a zajistit více projekcí je zde problematické. Na pozici animátora jsou najímáni především lidé, kteří již mají své výdělečné aktivity a hledají pouze doplňkovou činnost, se kterou ji mohou skloubit.

**Tabulka 4.4: Jednorázové náklady při zahájení podnikání**

<b>Jednorázové náklady při zahájení podnikání</b>		
<b>Typ nákladu</b>	<b>Jednotková cena</b>	<b>Cena celkem</b>
Založení společnosti	10 560 Kč	10 560 Kč
Marketingové aktivity (Etapa I+II)	88 200 Kč	88 200 Kč
BOZP + PO + revize el. vybavení	1 500 Kč	1 500 Kč
Nákup 2x auto (starší model: např. Ford Focus r.v. 2006, Škoda Fabie r.v. 2006)	35 000 Kč	70 000 Kč
Povinné ručení	6 000 Kč	12 000 Kč
Pracovní inzerát	11 000 Kč	11 000 Kč
Nákup licencí na filmy	200 000 Kč	200 000 Kč
Překlady a dabing filmů	90 000 Kč	90 000 Kč
Vybavení pro dvě pobočky	74 565 Kč	149 130 Kč
<b>Zřizovací náklady celkem</b>		<b>632 390 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na jednotlivé pracovní pozice, tedy mzdy, jsou vypočítány v tabulce 4.5.

**Tabulka 4.5: Výpočet mezd**

<b>Náklady na zaměstnance - výpočet mzdy</b>	<b>Pozice</b>	
	<b>Obchodní manažer</b>	<b>Animátor</b>
<b>Superhrubá mzda</b>	<b>40 000 Kč</b>	<b>26 000 Kč</b>
- sociální pojištění - zaměstnavatel (25 % z hrubé)	7 463 Kč	4 850 Kč
- zdravotní pojištění - zaměstnavatel (9 % z hrubé)	2 687 Kč	1 746 Kč
<b>Pojistné zaměstnavatel celkem</b>	<b>10 149 Kč</b>	<b>6 596 Kč</b>
<b>Hrubá mzda</b>	<b>29 850 Kč</b>	<b>19 400 Kč</b>
- sociální pojištění - zaměstnanec (6,5 % hrubé)	1 940 Kč	1 261 Kč
- zdravotní pojištění - zaměstnanec (4,5 % z hrubé)	1 343 Kč	873 Kč
<b>Pojistné zaměstnanec celkem</b>	<b>3 284 Kč</b>	<b>2 134 Kč</b>
- daň před slevami (15 % z superhrubé)	6 000 Kč	3 900 Kč
- slevy na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
<b>Záloha na daň po slevách</b>	<b>3 930 Kč</b>	<b>1 830 Kč</b>
<b>Čistá mzda</b>	<b>22 637 Kč</b>	<b>15 436 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrné měsíční náklady na provoz dvou nebo tří poboček jsou vyčísleny v tabulce 4.6. Pro výčet PHM a amortizace byla zvolena průměrná výše těchto nákladů na základě kvalifikovaného odhadu. Provozovat tento typ podnikání jen s jednou pobočkou nemá význam, nevyplatí se to především z toho důvodu, že filmy jsou

promítány pouze jednou pobočkou, přičemž se dají promítat i v rámci ostatních. Navíc by nebylo možné si vydělat na pořízený nových. Tedy náklady na filmy musí být rozpuštěny do více poboček. Proto zde náklady na provoz jedné pobočky nejsou uvedeny.

Společnost se v průběhu svého podnikání bohužel stane plátcem DPH. Bohužel z toho důvodu, že nemá náklady, ze kterých by si podstatnou část DPH mohla nárokovat zpět. Z tabulky výše vyplývá, že značnou část nákladů tvoří mzdy a splátka úvěru. I tak tu je pár položek, u kterých je možné si nárokovat DPH zpět. Přehled je uveden v tabulce 4.7. Dále si společnost může nárokovat DPH zpět při jednorázových investicích do vybavení a licencí na konci každé sezóny.

**Tabulka 4.6: Průměrné měsíční provozní náklady dvou a tří poboček**

Průměrné náklady na měsíční provoz			
Počet dní v měsíci (průměr) / počet poboček	20	2	3
Položka	Jednotková cena	Cena celkem	
Fixní			
Mobilní tarif	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Účetní služby	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Správa webu	250 Kč	250 Kč	250 Kč
Office 365	110 Kč	110 Kč	110 Kč
Google Ads/Sklik	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Splátka úvěru	15 990 Kč	15 990 Kč	15 990 Kč
Superhrubá mzda - obchodní manažer/jednatel	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Spotřeba dezinfekčních přípravků na 3D brýle	600 Kč	1 200 Kč	1 800 Kč
Variabilní			
PHM/den	200 Kč	8 000 Kč	12 000 Kč
Amortizace auta/den	150 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč
Superhrubá mzda - animátor	1 300 Kč	52 000 Kč	78 000 Kč
Průměrné měsíční fixní náklady celkem		61 550 Kč	62 150 Kč
Průměrné měsíční variabilní náklady celkem		66 000 Kč	99 000 Kč
Průměrné denní variabilní náklady celkem		3 300 Kč	4 950 Kč
Průměrné měsíční provozní náklady celkem		127 550 Kč	161 150 Kč
Průměrné denní provozní náklady		6 377 Kč	8 057 Kč
Průměrné denní provozní náklady na jednu pobočku		3 189 Kč	2 686 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady, které nebyly uvažovány při výpočtu, ale je nutné s nimi počítat, jsou náklady na zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele a na silniční daň, která se odvíjí především od objemu motoru. Výši silniční daně lze očekávat ve výši zhruba 2500 Kč ročně za jedno vozidlo. Dále pak nejsou uvažovány náklady na sídlo společnosti, jelikož společnost bude registrovaná na adresu trvalého bydliště majitele.

Poskytovaná služba podléhá první snížené sazbě DPH (15 %), dle přílohy č. 2 Zákona o dani z přidané hodnoty s následujícími identifikátory:

- CZ-CPA (kód, text) – 59.14, promítání filmů.
- Slovní vymezení – poskytnutí oprávnění vstupu na filmová představení.

**Tabulka 4.7: Výpočet nároku na odpočet DPH**

Nárok na odpočet DPH			
Počet dní v měsíci (průměr) / počet poboček	20	2	3
Položka	Jednotková cena	Cena celkem	
Mobilní tarif	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Účetní služby	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Správa webu	250 Kč	250 Kč	250 Kč
Office 365	110 Kč	110 Kč	110 Kč
Google Ads/Sklik	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
PHM/den	200 Kč	8 000 Kč	12 000 Kč
Amortizace auta/den	150 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč
<b>Celkové náklady, ze kterých je možné si nárokovat DPH</b>		<b>18 360 Kč</b>	<b>25 360 Kč</b>
<b>Z toho DPH</b>	<b>21 %</b>	<b>3 856 Kč</b>	<b>5 326 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.7.2 Odhad výnosů

Výnosy jsou tvořeny především tržbami za poskytnutou službu. Odhad vychází z počtu pracovních dnů v jednotlivých měsících a při uvažování variabilní zaplněnosti, kterou představuje koeficient měsíčního zaplnění uvedený v tabulce 4.8 pro výpočet průměrné tržby na základě vstupenky za jednoho účastníka. Jelikož je možné promítat i odpoledne (družiny atp.), byl do výpočtu zařazen i koeficient měsíčního extra zaplnění, který reprezentuje právě počet odpoledních projekcí. Pro výpočet výnosů z odpoledních projekcí byla použita fixní cena. Ohledně cen je blíže pojednáno v podkapitole 4.6.1. Celý odhad se tedy odvíjí především od průměrného počtu účastníků za den.



**Tabulka 4.8: Parametry pro výpočet průměrné tržby jednotlivých variant**

Parametry výpočtu průměrné denní tržby			
Parametr / Varianta	Optimistická	Pesimistická	Realistická
Průměrná denní návštěvnost	90	60	75
Cena za dítě	50 Kč	50 Kč	50 Kč
Cena za dítě 3D	60 Kč	60 Kč	60 Kč
Průměrná návštěvnost na projekci	30	20	25
Průměrný počet projekcí za den	3	3	3
- z toho 3D projekcí	1	1	1
Počet dětí – klasická projekce	60	40	50
Počet dětí – 3D	30	20	25
<b>Průměrná tržba</b>	<b>4 800 Kč</b>	<b>3 200 Kč</b>	<b>4 000 Kč</b>
<b>Koeficient měsíčního zaplnění</b>	<b>90 %</b>	<b>75 %</b>	<b>83 %</b>
<b>Koeficient měsíčního extra zaplnění</b>	<b>9 %</b>	<b>5 %</b>	<b>7 %</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Níže jsou uvedeny tabulky s předpokládanými počty objednávek dopoledních a odpoledních projekcí vztažené k celkovému počtu MŠ a ZŠ či družin a školních klubů. Procentuálně tak lze odhadnout, jak velký trh je nutné obsadit.

**Tabulka 4.9: Souhrnné počty objednávek dopoledních projekcí**

Počty objednávek - dopolední projekce				
Varianta		Optimistická	Pesimistická	Realistická
Sezóna	1.	481	296	433
	2.	564	314	516
	3.	570	474	522
Vztaženo k celkovému počtu MŠ a ZŠ	1.	5,10 %	3,14 %	4,59 %
	2.	5,98 %	3,33 %	5,48 %
	3.	6,05 %	5,03 %	5,54 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

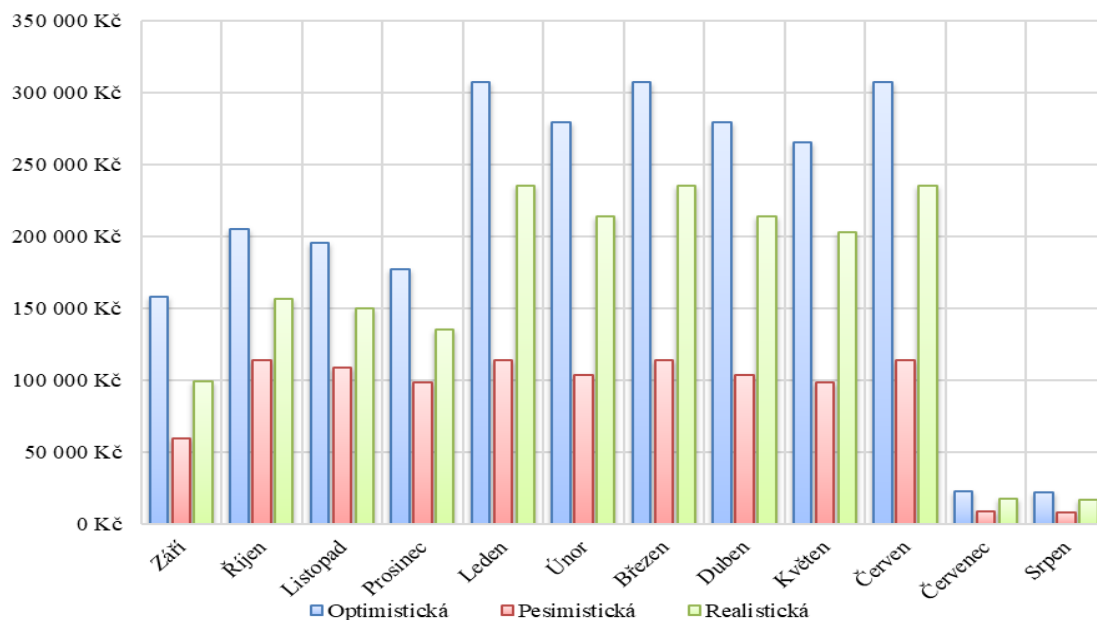
S ohledem na cíle uvedené v podkapitole 4.3.2, je uvažován provoz několika poboček. V optimistické a realistické variantě se předpokládá, že společnost zahájí provoz s dvěma pobočkami a třetí začne fungovat od ledna první sezóny a dál se počet poboček v průběhu dalších sezón nebude měnit. Pesimistická varianta předpokládá, že provoz bude zahájen také se dvěma pobočkami, ale třetí pobočka začne fungovat až od třetí sezóny.

**Tabulka 4.10: Souhrnné počty objednávek odpoledních projekcí**

Počty objednávek - dopolední projekce				
Varianta		Optimistická	Pesimistická	Realistická
Sezóna	1.	59	26	48
	2.	69	16	54
	3.	69	39	54
Vztaženo k celkovému počtu školních družin a klubů	1.	1,27 %	0,56 %	1,04 %
	2.	1,49 %	0,35 %	1,16 %
	3.	1,49 %	0,84 %	1,16 %

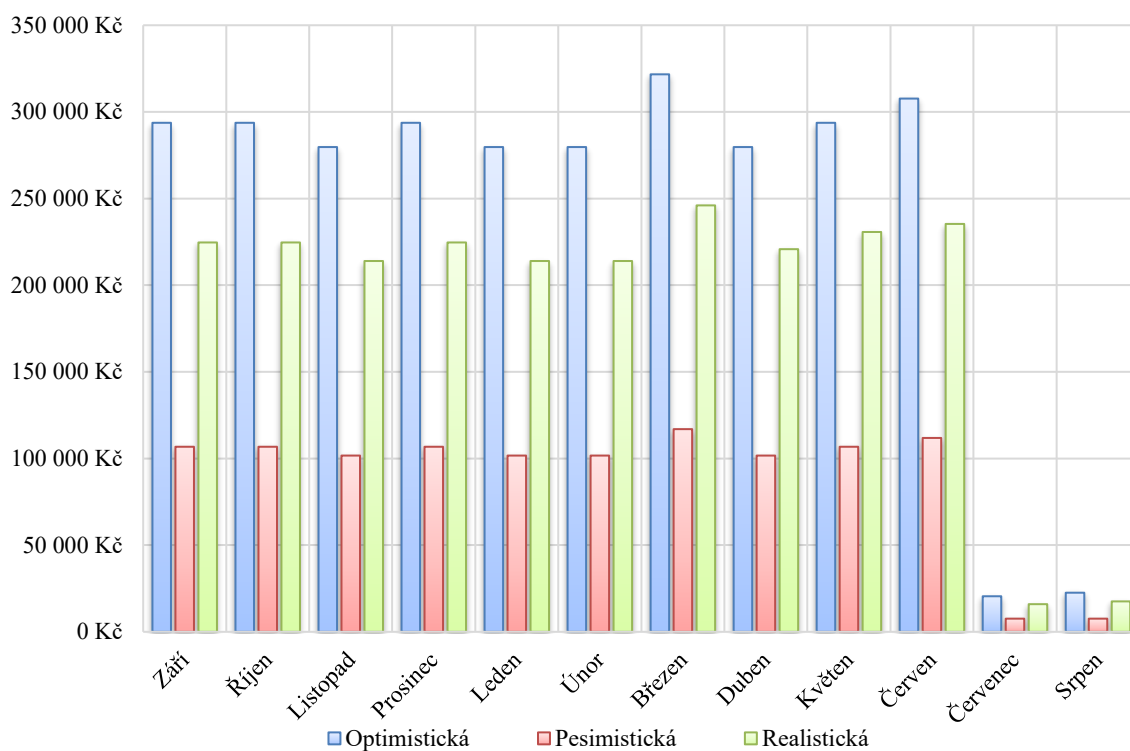
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafech níže je možné vidět průběh vývoje tržeb v jednotlivých sezónách. Detailnější podklady, na základě kterých byl proveden výpočet tržeb, včetně vývoje počtu objednávek pro jednotlivé sezóny a varianty je uveden v příloze č. 4.



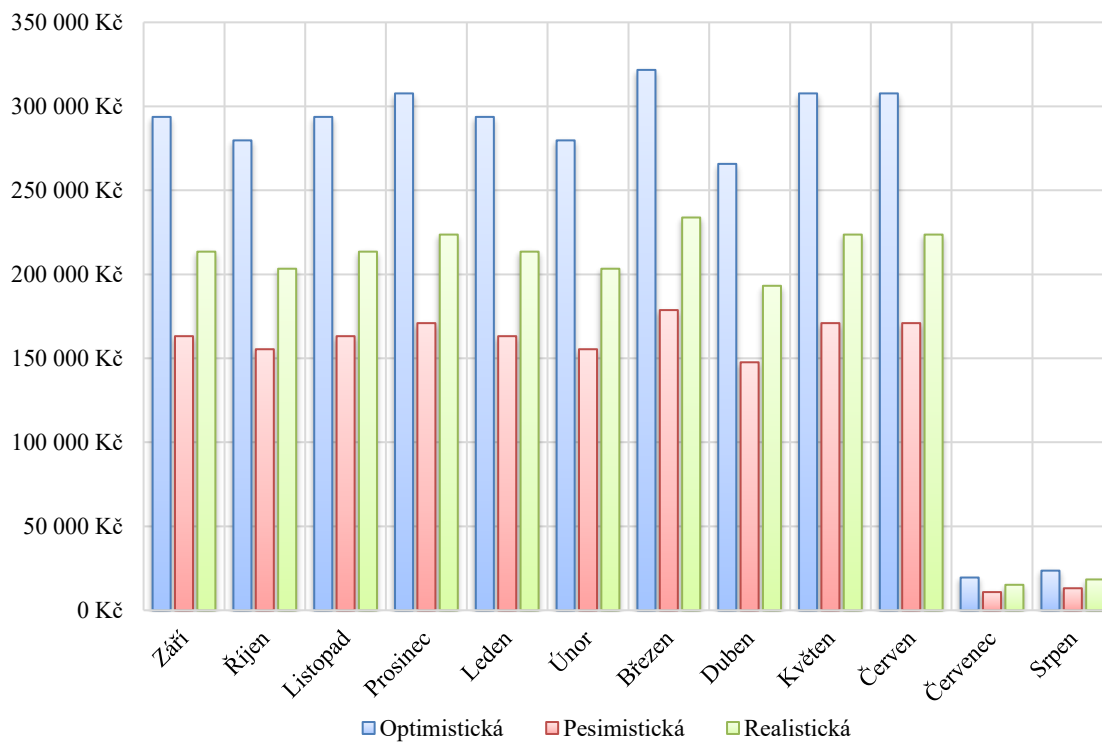
**Obrázek 4.6: Vývoj výnosů v průběhu první sezóny (Zdroj: vlastní zpracování)**

Od ledna se předpokládá, že začne v optimistické a realistické variantě fungovat třetí pobočka a tedy lze vidět výraznější nárůst tržeb. Problematický je prázdninový provoz, jelikož se převážně jedná o sezónní podnikání, které je vázáno na školní rok. Během prázdnin jsou domlouvány příměstské, ale i klasické tábory a pak různé festivaly a akce zaměřené na rodiny s dětmi.



**Obrázek 4.7: Vývoj výnosů v průběhu druhé sezóny** (Zdroj: vlastní zpracování)

Druhá sezóna předpokládá stabilní provoz tří poboček u optimistické a realistické varianty a provoz dvou poboček u pesimistické.



**Obrázek 4.8: Vývoj výnosů v průběhu třetí sezóny** (Zdroj: vlastní zpracování)

Během třetí sezóny se předpokládá provoz třech poboček ve všech variantách. Číselně jsou pak tržby přehledně shrnuty ve výkazu zisku a ztrát v podkapitole 4.7.4.

Veškeré výnosy je možné považovat zároveň i za příjmy, jelikož drtivá většina škol platí v hotovosti a na fakturu platí pouze výjimečně.

#### **4.7.3 Cash flow**

Plány cash flow pro první tři sezóny pro všechny uvažované varianty jsou uvedeny v příloze č. 6. U optimistické varianty nevzniká problém s cash flow. V realistické variantě vzniká problém s cash flow při pořízení vybavení na třetí pobočku a vždy pak při investici do licencí na konci každé sezóny. Zde bude potřeba mít sjednaný kontokorent. U pesimistické dochází k prvnímu problému ke konci první sezóny, kdy začíná být konečný zůstatek záporný i v následujících sezónách. Nejvíce problematické tedy jsou investice do nových licencí, ale bez nich je těžké držet krok s konkurencí.

Díky plánu cash flow může podnikatel po prvních měsících aktivního telemarketingu zhodnotit aktuální stav a pokud objem a charakter zakázek bude odpovídat pesimistické variantě, tak bude lepší neinvestovat žádné další prostředky do společnosti a vše ukončit s minimální ztrátou, která se rovná investovanému času a nákladům na marketingové aktivity v rámci Etapy I.

#### **4.7.4 Výkaz zisku a ztrát**

Zjednodušený výkaz zisku a ztrát je uveden v příloze č. 7. Jelikož pro společnost je vhodnější sledovat své aktivity v rámci jednotlivých sezón, byl pro sledované období zvolen hospodářský rok, který začíná v září a končí v srpnu.

Náklady na licence na filmy je nutné uplatnit ve VZZ formou odpisů. Dle ZDPH § 32a Odpisy nehmotného majetku odst. (1) je nutné odepisovat majetek se vstupní cenou vyšší než 60 000 Kč a dále dle odst. (4) jsou audiovizuální díla odepisována po dobu 18 měsíců.

Jednotlivé investice do nových licencí jsou uvedeny v tabulce 4.11. Pořizovací cena licencí je uvažována s DPH, ostatní investice do licencí jsou bez DPH, jelikož společnost se v průběhu první sezóny stane plátcem DPH ve všech uvažovaných variantách.

**Tabulka 4.11: Investice do licencí v průběhu podnikání**

Vstupní parametry pro odpisy - investice v průběhu podnikání			
Sezóna / Varianta	Optimistická	Pesimistická	Realistická
Pořízení licencí na začátku	200 000 Kč		
1. sezóna	177 750 Kč	59 250 Kč	118 500 Kč
2. sezóna	177 750 Kč	59 250 Kč	118 500 Kč
3. sezóna	177 750 Kč	59 250 Kč	118 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>733 250 Kč</b>	<b>377 750 Kč</b>	<b>555 500 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše měsíčních odpisů je vypočítána v tabulce 4.12.

**Tabulka 4.12: Výše měsíčních odpisů**

Výše měsíčních odpisů	Doba odepisování (měsíce)		18
Sezóna / Varianta	Optimistická	Pesimistická	Realistická
Pořízení licencí na začátku	11 111 Kč		
1. sezóna	9 875 Kč	3 292 Kč	6 583 Kč
2. sezóna	9 875 Kč	3 292 Kč	6 583 Kč
3. sezóna	9 875 Kč	3 292 Kč	6 583 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková výše odpisů za jednotlivé sezóny je uvedena v tabulce 4.13.

**Tabulka 4.13: Celkové odpisy**

Celková výše odpisů			
Varianta / Sezóna	1.	2.	3.
Optimistická	133 333 Kč	185 167 Kč	177 750 Kč
Pesimistická	133 333 Kč	106 167 Kč	59 250 Kč
Realistická	133 333 Kč	145 667 Kč	118 500 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 4.14 jsou shrnuty základní ekonomické ukazatele, které byly vyjmuty z VZZ z přílohy č.7.

**Tabulka 4.14: Základní ekonomické ukazatele**

Ekonomické ukazatele	EBIT (Kč)			EAT (Kč)			EAT Celkem (Kč)
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	
Optimistická	557 539	693 241	907 400	437 937	547 855	734 994	1 720 786
Pesimistická	-229 136	-509 751	323 881	-246 012	-526 627	323 881	-448 758
Realistická	136 925	258 779	381 477	97 240	195 941	308 996	602 177

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejsledovanější hodnotou v uvedeném VZZ je hodnota EAT (zisk očištěný o daň z příjmu), resp. EAT celkem. V pesimistické variantě se společnost dostane do zisku až

během třetí sezóny a to především díky zahájení provozu třetí pobočky. S ohledem na plán cash flow a VZZ pesimistické varianty je otázkou, zda se vůbec do podnikání pouštět. Pesimistická varianta sice vykazala ve třetí sezóně zisk, ale jen díky menším plánovaným investicím, než je uvažováno v realistické variantě. Případně zda by nebylo možné zahájit provoz třetí pobočky začátkem druhé sezóny a tím se třeba nakonec dostat i do plusu. Optimistická varianta má slušný výsledek a realistická varianta relativně dobrý. K tomu je dále třeba připočítat fakt, že společnost během svého fungování pravidelně investovala do údržby a do nákupu nových licencí na filmy. Viz součet v tabulce 4.11. V příloze č. 7 je u pesimistické varianty uvažována nulová daň z příjmu, jelikož první dvě sezóny je zisk záporný a třetí sezónu si společnost tuto daňovou ztrátu dle Zákona o dani z příjmu uplatnila.

#### 4.7.5 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je uvedena v tabulce 4.15. Za dlouhodobý nehmotný majetek jsou považovány licence na filmy, které budou postupně odepisovány, jelikož jejich pořizovací hodnota je vyšší než 60 000 Kč. Ostatní majetek je považován za drobný. Tento majetek sice bude používán po dobu delší, než je jeden rok (životnost se plánuje min. na 5 sezón), ale jeho pořizovací cena nepřesahuje hodnotu 40 000 Kč. Tedy o majetku bude účtováno jako o materiálu (jednorázová spotřeba). I náklady na překlady a dabing budou účtovány jako jednorázová spotřeba, jelikož nebudou hrazeny jako celek, ale zvlášť (jedna společnost zajistí překlady, druhá pak dabing).

**Tabulka 4.15: Zahajovací rozvaha**

Zahajovací rozvaha			
Stav (Kč)			
Aktiva		Pasiva	
I. Dlouhodobý majetek	0	I. Vlastní zdroje	300 000
		Vlastní kapitál	300 000
II. Oběžný majetek	300 000	II. Cizí zdroje	0
Krátkodobý finanční majetek	300 000		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>300 000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>300 000</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.7.6 Ukazatelé rentability a bod zvratu

Jednotlivý ukazatelé jsou uvedeny v tabulce 4.16. Ukazatel ROI není příliš vysoký u realistické varianty a to především z důvodu vysokých průběžných investic do nových

licencí během jednotlivých sezón. Optimistická i realistická varianta má vyšší ROE, jelikož pro financování byly použity spíše zdroje cizí. Dle jednotlivých výpočtů bylo zjištěno, s ohledem na ukazatele rentability a celkový zisk, že je nejoptimálnější zvolit pro podnikání poměr financování 46:54 (vlastní / cizí). ROCE má v porovnání s ROE lepší vypovídací hodnotu, jelikož pro výpočet jsou zahrnuty i cizí zdroje.

**Tabulka 4.16: Ukazatelé rentability**

Ukazatelé rentability (%)	Optimistická varianta			Pesimistická varianta			Realistická varianta		
	Sezóna			Sezóna			Sezóna		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
ROI	24,46	29,70	44,88	-19,09	-36,50	29,71	5,65	11,54	21,02
ROE	145,98	182,62	245,00	-82,00	-175,54	107,96	32,41	65,31	103,00
ROCE	185,85	231,08	302,47	-76,38	-169,92	107,96	45,64	86,26	127,16

(Zdroj: vlastní zpracování)

Body zvratu, pro jednotlivé varianty a počet poboček v provozu, je uveden v tabulce 4.17. Pro výpočet bodu zvratu se vycházelo z tabulky 4.6, tedy z průměrné návštěvnosti pro jednotlivé varianty, od které se pak odvíjí i průměrné variabilní náklady. Bod zvratu je vyjádřen jako počet prodaných vstupenek za daný měsíc. Počet vstupenek je pak dále přepočítán na počet realizovaných zakázek, dle průměrné návštěvnosti uvedené v tabulce 4.6. Z důvodu zaokrouhlování je počet realizovaných zakázek stejný při provozu dvou či tří poboček. Je to především z toho důvodu, že fixní náklady vzrostly minimálně a bod zvratu se primárně odvíjí od průměrné návštěvnosti.

Z výsledků je patrné, že v optimistické a realistické variantě není problém, se během měsíce dostat do zisku, jelikož v průměru vychází počet projekcí na jednu pobočku v rozmezí 17 – 19. Avšak u pesimistické vzniká problém, jelikož průměrný počet projekcí za měsíc je zhruba kolem 15 a tedy do mírného zisku se v této variantě dosáhne až při provozu tří poboček.

**Tabulka 4.17: Výpočet bodu zvratu pro jednotlivé varianty a různý počet poboček**

Bod zvratu při provozu dvou/tří poboček						
Parametry/ Varianta	Optimistická		Pesimistická		Realistická	
Průměrné fixní náklady dvě pobočky	61 550	Kč	61 550	Kč	61 550	Kč
Průměrné fixní náklady tři pobočky	62 150	Kč	62 150	Kč	62 150	Kč
Průměrná cena	53	Kč/ vstupenka	53	Kč/ vstupenka	53	Kč/ vstupenka
Průměrné variabilní náklady	18	Kč/ vstupenka	28	Kč/ vstupenka	22	Kč/ vstupenka
Návratnost						
Dvě pobočky	1 759	vstupenek	2 383	vstupenek	1 964	vstupenek
Tři pobočky	1 776	vstupenek	2 406	vstupenek	1 983	vstupenek
<b>Vyjádřeno počtem realizovaných zakázek</b>	<b>20</b>		<b>40</b>		<b>26</b>	

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.8 Rizika projektu

Každé podnikání je rizikové a s riziky je nutné pracovat a především je umět zmírnit, v lepším případě úplně eliminovat jejich negativní dopad. Základem je jejich identifikace a následná analýza, ze které vzejdou doporučení, jak s danými riziky pracovat. Při volbě rizik se vycházelo především ze SWOT analýzy, tedy ze slabých stránek a hrozeb.

V rámci této kapitoly je identifikováno pět největších rizik, které jsou následně bodově ohodnocena a zaznamenána do mapy rizik. K jednotlivým rizikům jsou navrženy návrhové opatření vedoucí ke snížení negativního dopadu či úplné eliminaci. Následně jsou rizika graficky znázorněna v pavučinovém grafu, který zachycuje situaci před a po zavedení opatření.

### Identifikace rizik

Největší rizika tohoto PP jsou uvedeny v následující tabulce 4.18. Rizika byly identifikovány na základě analýz v předchozích částech této práce.



**Tabulka 4.18: Identifikace rizik**

Označení	Riziko	Scénář
R1	Špatně odhadnutá poptávka	Zhroucení plánů s ohledem na malý počet zakázek, prostoje, finanční problémy
R2	Nedostatečná nabídka pořadů	Neschopnost dostatečně konkurovat stávajícím konkurentům
R3	Technické problémy (projekční technika, auto)	Riziko ztráty klienta, negativní reklama
R4	Nemoc či úraz majitele/jednatele	Narušení plynulého chodu společnosti
R5	Nevybudované vztahy s odběrateli	Malé povědomí o nové firmě a její neznalost, nutnost vhodně odlišit od konkurence a budovat nové vztahy

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Kvantifikace rizik**

Jednotlivé rizika je nutné ohodnotit. Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu je použita pěti stupňová škála viz tabulka 4.19, kde nejnižší hodnota znamená nejnižší váhu.

**Tabulka 4.19: Škála pro hodnocení rizik**

Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
1	Téměř nulová	Bezvýznamný
2	Nízká	Zanedbatelný
3	Střední	Málo významný
4	Vyšší	Významný
5	Velmi vysoká	Velmi významný

(Zdroj: vlastní zpracování)

V závislosti na pravděpodobnosti a dopadu daného rizika, je nutné rizika dále rozčlenit dle tzv. celkového hodnoty rizika (RPN), která se získá prostým součinem bodů u pravděpodobnosti a dopadu. Dle výsledného součinu se rizika rozdělí do tří kategorií, jak znázorňuje tabulka 4.20.

**Tabulka 4.20: Kategorie dle výsledku RPN**

Interval	Stupeň rizika	Reakce
1 – 5	Nepodstatné	Na podnikatelskou činnost má minimální vliv.
6 – 11	Běžné	Je vhodné monitorovat situaci, plán opatření není třeba.
12 – 18	Podstatné	Potřeba neustále sledovat a mít připravený plán s protipatřením.
19 – 25	Kritické	Nutné podstoupit adekvátní kroky k zmírnění dopadu či úplné eliminaci.

(Zdroj: vlastní zpracování)

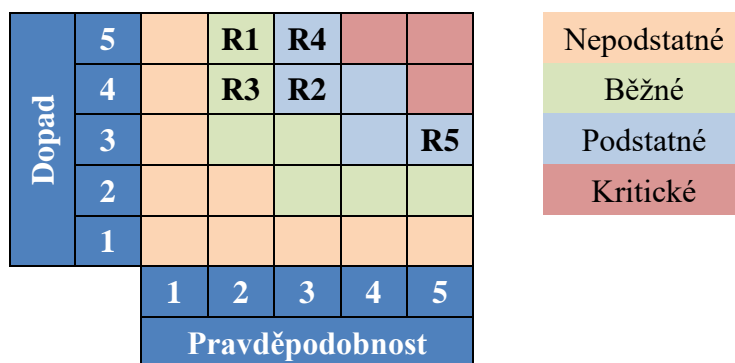
Rizika jsou kvantifikována v následující tabulce 4.21 spolu s výslednou hodnotou RPN u každého z nich a kategorie, do které spadají.

**Tabulka 4.21: Hodnocení rizik**

Označení	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN	Stupeň rizika
R1	Špatně odhadnutá poptávka	2	5	10	Běžné
R2	Nedostatečná nabídka pořadů	3	4	12	Podstatné
R3	Technické problémy (projekční technika, auto)	2	4	8	Běžné
R4	Nemoc či úraz majitele/jednatele	3	5	15	Podstatné
R5	Nevybudované vztahy s odběrateli	5	3	15	Podstatné

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší názornost jsou rizika zobrazena v mapě rizik na obrázku 4.9.



**Obrázek 4.9: Mapa rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Návrh a opatření vedoucí ke snížení rizik

Pro výše identifikovaná a ohodnocená rizika jsou v následující tabulce 4.22 navržena patřičná opatření s cílem zmírnit či úplně eliminovat negativní dopad těchto rizik.

**Tabulka 4.22: Návrhy opatření rizik včetně RPN po implementaci opatření**

Označení	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN	Stupeň rizika
R1	Využití statistických metod, nová analýza, pravidelný monitoring trhu a konkurence.	1	5	5	Nepodstatné
R2	Během obchodních jednání zdůraznit, že příští rok nabídka bude širší a že se jedná o pořady, které konkurence nemá.	2	4	8	Běžné
R3	Náhradní klíčové části vybavení, přehled o nejbližších autopůjčovnách a jejich podmínkách.	1	4	4	Nepodstatné
R4	Zasvěcení obchodního manažera či jiné osoby do činností spojených s operativním řízením společnosti.	1	5	5	Nepodstatné
R5	Při telemarketingu klást důraz na odlišnou nabídku, aby nedošlo k záměně s konkurencí. Příjemné a přátelské vystupování manažerů a animátorů.	2	3	6	Běžné

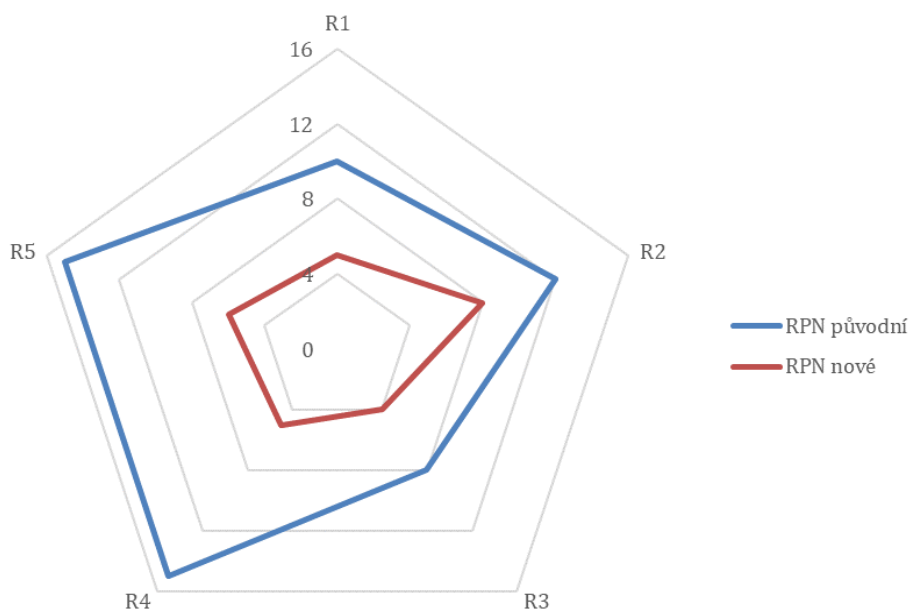
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Vyhodnocení

S ohledem na strategii popsanou v podkapitole 4.3.1 jsou uvedená rizika v tabulce 4.18 především spojená s obchodní činností, tedy s domlouváním nových zakázek ještě před uskutečněním větší finanční investice do vybavení a filmů. R2 a R5 je tedy hlavně záležitostí správné prezentace během telemarketingu. R1 se může projevit buď během domlouvání prvních zakázek a nebo až v průběhu první sezóny. Je nutné mít neustále přehled o dění na trhu. V případě neúspěchu či větších problémů lze eliminovat případnou ztrátu na minimum a celý projekt ukončit za včas a bez větších ztrát. Navržená opatření

si nevyžadují žádné finanční investice, kromě R3 – pořízení náhradních klíčových částí vybavení, které by byly stejně pořízeny až z prvních vydělaných peněz. Jako problematické riziko, se při zahájení podnikání jeví R4 a to především z toho důvodu, že ve společnosti první půl rok bude pracovat jen majitel/jednatel. Řešení se nabízí v podobě vstoupení strategického partnera hned při rozjezdu podnikání a nebo v nalezení obchodního manažera, který by zaštiťoval obchodní činnost.

Hodnoty RPN před opatřením a následně nové po implementaci návrhů na opatření jsou uvedeny v pavučinovém grafu na obrázku 4.10. Po implementaci návrhových opatření lze z grafu vyčíst, že došlo k výraznému zmírnění hodnot RPN u daných rizik.



**Obrázek 4.10: Pavučinový graf hodnot RPN (Zdroj: vlastní zpracování)**

## 4.9 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu byl zpracován formou Ganttova diagramu a všechny základní klíčové činnosti byly rozděleny celkem do 4 oblastí. Ganttův diagram je uveden v příloze č. 8. Diagram byl vyhotoven především pro práce spojené s přípravou a organizací ještě před tím, než dojde k zahájení komerční činnosti, jelikož poté se bude převážně jednat „pouze“ o akvizici nových klientů a realizaci již domluvených zakázek.

Co se týče začátku podnikání a všech prací s tím spojených, tak nejlepší je začít v průběhu ledna, kdy jako první se založí společnost a následně bude vytvořen web společnosti. Jelikož většina škol sestavuje své plány dopředu, některé na celý rok, jiné na půl roku, je vhodné začít s oslovováním na jaře a tím si podchytit větší část objednávek na podzim (začátek školního roku). Pokud by se s obchodní činností začalo až koncem srpna či začátkem září tak by hrozilo, že jednak by už některé školy mohly mít plán sestavený, ale především by začátek sezóny byl zpomalen a první objednávky by se mohly objevit až ke konci října, což by narušilo plánované cash flow. Spolu s tvorbou webu je nutné zpracovat i průvodní dopis a prezentaci shrnující základní údaje, jelikož tyto materiály jsou zaslány po telefonním hovoru příslušné osobě na email. Nejdůležitější částí je pak samotná obchodní činnost realizovaná formou telemarketingu. Sjednání dodatečných zdrojů pro financování pro nákup technického vybavení, aut a filmů spolu se zahájením náboru zaměstnanců se provede až po minimálně dvou měsících soustavné obchodní činnosti. Je to především z důvodu minimalizace finančních ztrát v případě nečekaného malého zájmu o produkt. V průběhu letních měsíců dojde k zaškolení zaměstnanců a úsilí je věnováno posledním nezbytným organizačním přípravám.

## ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za hlavní cíl vyhotovit reálný podnikatelský plán malé edukační společnosti, jejíž hlavní zdroj příjmu je založen na povozu pojízdných nafukovacích planetárií, ve kterých se promítají edukační pořady. Po skončení filmu je s účastníci se skupinkou realizován doprovodný program, který má formu soutěže a diskuze nad oblastí, na kterou byl zaměřen promítaný pořad. Služba je převážně nabízena mateřským a základním školám. Průběh akce je organizován samotnou společností a projekce probíhají v rámci dopoledního vyučování. Společnost plánuje působit celorepublikově a první pobočky vzniknou v okolí Prahy a Brna.

V první části práce je vymezen problém, jsou zde vytyčeny cíle a použití metody. Druhá část práce je zaměřena na teorii týkající se podnikatelského plánu. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti je provedena ve třetí kapitole a výsledky jsou shrnuty formou SWOT matice. V rámci analýzy byl proveden i vlastní marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření, který byl zaslán na volně přístupné emailové adresy vybraných škol v regionech, kde se plánuje vznik prvních dvou poboček. Výsledky je nutné brát s rezervou a spíše jako orientační, jelikož návratnost dotazníku byla velmi malá a to 14 %. Důvodem takto nízké návratnosti může být fakt, že emaily škol jsou denně zahlceny velkým množstvím nevyžádané pošty a dotazník mohl být lehce přehlédnut či mohl skončit ve spamu. Poslední kapitola se zabývá vlastním návrhem podnikatelského plánu. Ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu je vyhotoveno celkem ve třech variantách (optimistická, pesimistická a realistická).

Celá myšlenka tohoto podnikatelského plánu je založena na minimalizaci nákladů a rizika v začátcích podnikání. Jelikož je toto podnikání silně vázáno na školní rok, je vhodné zahájit první kroky během zimy a na jaře se věnovat hlavní obchodní činnosti, kterou je telemarketing. K tomu je zapotřebí založit pouze společnost a mít kvalitně zpracované webové stránky. Objednávky jsou přijímány na nový školní rok a dle jejich počtu lze plánovat další kroky. Telemarketing je nutné provozovat alespoň dva měsíce. Po dvou měsících je možné zhodnotit dosažené výsledky, aktuální situaci na trhu a zda je vůbec možné konkurovat současným podnikům. Pokud jsou výhledy pozitivní, tedy počet objednávek a průměrná návštěvnost, případně dojem a výhledy, se nachází někde mezi optimistickou a realistickou variantou, podnikatel může investovat další prostředky.

V opačném případě, je-li výhled spíše mezi pesimistickou a realistickou variantou, není vhodné investovat dál. V tomto případě se pak finanční ztráta rovná nákladům na založení společnosti a webových stránek. Pro lepší rozhodování slouží detailní vývoj tržeb, cash flow a výkaz zisku a ztrát pro jednotlivé varianty.

U optimistické varianty vychází zajímavý zisk, s ohledem na charakter podnikání, který je roven 1,72 mil. Kč. Pesimistická varianta je první dvě sezóny ve ztrátě a to především z toho důvodu, že jsou v provozu pouze dvě pobočky a zisk je až ve třetí sezóně, kdy je zahájen provoz třetí pobočky. V realistické variantě je vidina zisku 0,6 mil. Kč. Důležité je však zdůraznit, že v průběhu jednotlivých sezón společnost pravidelně investuje do rozšiřování nabídky edukačních pořadů. Licence na tyto pořady patří mezi velmi nákladné položky, ale pravidelné investice do nich jsou nutné s ohledem na zvyšování konkurenceschopnosti. Negativní dopad na celý zisk má fakt, že společnost se stane v průběhu první sezóny plátcem DPH a spíše DPH odvádí, než si nárokuje zpět. Zvýšení prodejní ceny vstupenky o DPH není řešením, jelikož by to mohlo snížit konkurenceschopnost podniku. Za benefit lze také považovat to, že majitel pracuje sám na sebe formou „home-office“ a buduje společnost a její jméno. Největším rizikem tohoto podnikatelského plánu je závislost celé společnosti na jedné osobě. Tou je právě majitel, který jednak zajišťuje veškerou organizaci, ale také i obchodní činnost a komunikaci se školami a dalšími zákazníky.

Závěrem lze konstatovat, že vytyčených cílů v kapitole 1.2 bylo dosaženo. Podnikatelský plán je detailně zpracován a je možné jej považovat za reálný. Jestliže by výsledky společnosti byly blízké optimistické variantě, je možné vydělané peníze investovat do dalších produktů, které by měly edukační charakter a bylo by možné je nabízet podobnou formou školám. Tím by se rozšířil sortiment poskytovaných služeb společnosti, více by se upevnilo její postavení na trhu a diverzifikovalo by se riziko plynoucí z podnikání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (2) FOTR, J. a I. SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- (3) NOVOTNÝ, J. 4. *Analýza trhu* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3078841/>
- (4) ZIKMUND, M. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- (5) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (6) JOHNSON, G. a K. SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- (7) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (8) HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (9) Model 7S - Mc Kinsey. *CIE-Group* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
- (10) Charakteristika metody RIPRAN™. *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <http://ripran.cz>
- (11) SWOT analýza. *Management Mania* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>



- (12) KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (13) Ganttův diagram (Gantt Chart). *Management Mania* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>
- (14) FALLON, N. *How to Start a Business: A Step-by-Step Guide*. In: *Businessnewsdaily.com* [online]. 26. 12 [cit. 31. 12. 2018] Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4686-how-to-start-a-business.html>
- (15) Předpis č. 89/2012 Sb.: Nový Občanský zákoník - Díl 5 - Podnikatel. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580257/>
- (16) Co znamená pojem podnikatel a podnik?. *ALTAXO SE* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/co-znamen-a-pojem-podnikatel-a-podnik>
- (17) PRAVEC, D. Osobnost podnikatele. *SlidePlayer* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3775989/>
- (18) Obchodní korporace - založení a vznik. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>
- (19) Ready made s.r.o. *ProfiSpolečnosti.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.profispolecnosti.cz/cs/>
- (20) Praktický průvodce založení společnosti s ručením omezeným. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prakticky-pruvodce-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>
- (21) Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

- (22) Na kolik vás přijde založení podnikání. *iPodniaktel.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <http://www.ipodniaktel.cz/Zahajeni-podnikani/na-kolik-vas-prijde-zalozeni-podnikani/Cena-zalozeni-s.r.o.html>
- (23) MATULA, V. Marketingový výzkum trhu. *Vladimir Matula* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/marketingovy-vyzkum-trhu/>
- (24) KORÁB, V. a M. MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (25) Podnikatelský plán krok za krokem. *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obchodni\\_informace-Produkty/Ostatni\\_produkty\\_a\\_sluzby/Podnikatele\\_a\\_male\\_firmy/Prilohy/podnikatelsky\\_plan\\_krok\\_za\\_krokem\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)
- (26) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- (27) Finanční plán podnikání jako součást podnikatelského záměru. *iPodniaktel.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <http://www.ipodniaktel.cz/Podnikatelsky-zamer/financi-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>
- (28) Co obsahuje podnikatelský plán - hotovostní toky. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-cash-fl-3745.html>
- (29) AKTIVA Rozvaha PASIVA. *CmydoneдуЯ* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: [https://studopedia.ru/19\\_94879\\_AKTIVA-Rozvaha-PASIVA.html](https://studopedia.ru/19_94879_AKTIVA-Rozvaha-PASIVA.html)
- (30) Výkaz zisku a ztráty. *Oalib.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2629>
- (31) SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- (32) Bod zvratu. *Marketing Mind* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>

- (33) Ukazatele rentability. *is.mendelu.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=82](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=82)
- (34) 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- (35) *Úvod do projektového řízení: studijní podklady ke vzdělávacímu programu v rámci projektu „Zvyšování absorpční kapacity území Jihomoravského kraje“, reg. č. CZ.1.11/4.2.00/39.01659* [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <https://rskjmk.kr-jihomoravsky.cz/api/media/110/%C3%A9vod+do+projektov%C3%A9ho+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.pdf>
- (36) Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (37) HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- (38) Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- (39) SWOT analýza. *Bazant's Blog* [online]. 2010 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/Ň010/1Ň/Ň4/swot-analza/>
- (40) *FreeLogoDesign* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.freelogodesign.org>
- (41) ОХОТСКАЯ, Ольга. *Бесплатка* [online]. [cit. 16.2.2019]. Dostupné z: <https://besplatka.ua/obyavlenie/mobilnyi-planetarii---naduvnoi-kupol-proekcionnaya-f4e910>
- (42) SALON, Leyla. *Diesel Forum* [online]. [cit. 16.2.2019]. Dostupné z: <http://diesel.elcat.kg/index.php?showtopic=292329973>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1: Schéma postupu řešení (Zdroj: vlastní zpracování) .....	19
Obrázek 2.1: Listiny potřebné k založení s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle 20) .....	28
Obrázek 2.2: Výkaz cash flow (Zdroj: vlastní zpracování dle 29) .....	35
Obrázek 2.3: Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování)...	36
Obrázek 2.4: Zjednodušené schéma rozvahy (Zdroj: vlastní zpracování).....	37
Obrázek 2.5: Trojimperativ projektu (Zdroj: vlastní zpracování dle 35) .....	40
Obrázek 3.1: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních 5 let (Zdroj: vlastní zpracování dle 36).....	43
Obrázek 3.2: Vývoj HDP za posledních 5 let (Zdroj: vlastní zpracování dle 37) .....	45
Obrázek 3.3: Vývoj inflace za posledních 5 let (Zdroj: vlastní zpracování dle 38) .....	46
Obrázek 4.1: Logo společnosti EduFun s.r.o. (Zdroj: 40) .....	72
Obrázek 4.2: Nafukovací planetárium – vnější pohled (Zdroj: 41).....	73
Obrázek 4.3: Nafukovací planetárium – vnitřní pohled (Zdroj: 42).....	73
Obrázek 4.4: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování) .....	75
Obrázek 4.5: Průběh telemarketingu (Zdroj: vlastní zpracování).....	84
Obrázek 4.6: Vývoj výnosů v průběhu první sezóny (Zdroj: vlastní zpracování).....	97
Obrázek 4.7: Vývoj výnosů v průběhu druhé sezóny (Zdroj: vlastní zpracování) .....	98
Obrázek 4.8: Vývoj výnosů v průběhu třetí sezóny (Zdroj: vlastní zpracování).....	98
Obrázek 4.9: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování) .....	105
Obrázek 4.10: Pavučinový graf hodnot RPN (Zdroj: vlastní zpracování).....	107

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1: Obchodní společnosti a družstva .....	23
Tabulka 3.1: Vývoj počtu dětí a žáků za posledních 5 školních roků .....	42
Tabulka 3.2: Vývoj průměrné hrubé mzdy za posledních 5 let .....	43
Tabulka 3.3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za posledních 5 let .....	43
Tabulka 3.4: Vývoj inflace za posledních 5 let .....	46
Tabulka 3.5: Počet MŠ a ZŠ v ČR.....	49
Tabulka 3.6: Nákupní centra a dětské domovy v ČR .....	50
Tabulka 3.7: Shrnutí klíčových údajů vybraných konkurentů.....	53
Tabulka 3.8: Logika volby otázek použitých v dotazníku.....	54
Tabulka 3.9: Číselné zpracování odpovědí v dotazníku .....	55
Tabulka 3.10: Zdroje financování.....	62
Tabulka 3.11: Parametry sjednaného úvěru.....	62
Tabulka 3.12: SWOT matice .....	67
Tabulka 3.13: Numerické zpracování silných stránek .....	69
Tabulka 3.14: Numerické zpracování slabých stránek .....	69
Tabulka 3.15: Numerické zpracování příležitostí.....	70
Tabulka 3.16: Numerické zpracování hrozeb .....	70
Tabulka 3.17: Vzájemné působení faktorů SWOT analýzy .....	71
Tabulka 4.1: Cenová politika.....	89
Tabulka 4.2: Výdaje na marketingové aktivity pro podporu prodeje .....	91
Tabulka 4.3: Celková hodnota vybavení jedné pobočky .....	92
Tabulka 4.4: Jednorázové náklady při zahájení podnikání .....	93
Tabulka 4.5: Výpočet mezd .....	93
Tabulka 4.6: Průměrné měsíční provozní náklady dvou a tří poboček .....	94
Tabulka 4.7: Výpočet nároku na odpočet DPH .....	95
Tabulka 4.8: Parametry pro výpočet průměrné tržby jednotlivých variant .....	96
Tabulka 4.9: Souhrnné počty objednávek dopoledních projekcí.....	96
Tabulka 4.10: Souhrnné počty objednávek odpoledních projekcí.....	97
Tabulka 4.11: Investice do licencí v průběhu podnikání .....	100
Tabulka 4.12: Výše měsíčních odpisů .....	100
Tabulka 4.13: Celkové odpisy .....	100
Tabulka 4.14: Základní ekonomické ukazatele .....	100
Tabulka 4.15: Zahajovací rozvaha.....	101
Tabulka 4.16: Ukazatelé rentability .....	102
Tabulka 4.17: Výpočet bodu zvratu pro jednotlivé varianty a různý počet poboček ...	103
Tabulka 4.18: Identifikace rizik.....	104
Tabulka 4.19: Škála pro hodnocení rizik .....	104
Tabulka 4.20: Kategorie dle výsledku RPN .....	104

Tabulka 4.21: Hodnocení rizik .....	105
Tabulka 4.22: Návrhy opatření rizik včetně RPN po implementaci opatření.....	106

## SEZNAM ZKRATEK

ČR – Česká republika	OR – obchodní rejstřík
DD – dětský domov	OM – obchodní manažer
DP – diplomová práce	PM – projektový manažer
DPČ – dohoda o pracovní činnosti	PP – podnikatelský plán
DPH – daň z přidané hodnoty	PST – pravděpodobnost
EAT – Earnings after Taxes	Resp. – respektive
EBIT – Earnings before Interest and Taxes	R.v. – rok výroby
EU – Evropská unie	Tzv. – tak zvaný
FN – fixní náklady	VIP – velmi důležitá osoba
Max. – maximálně	VN – variabilní náklady
MP – Mobilní planetárium	ZDPH – zákon o dani z přidané hodnoty
MŠ – mateřská škola	ZK – základní kapitál
Např. – například	ZŠ – základní škola
NC – nákupní centrum	ŽL – živnostenský list
NOZ – nový občanský zákoník	3D – trojrozměrný

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1 – Dotazník**

**Příloha č. 2 – Profil obchodního manažera**

**Příloha č. 3 – Profil animátora**

**Příloha č. 4 – Odhad výnosů pro jednotlivé sezóny**

**Příloha č. 5 – Odhad vývoje orientačního zisku/ztráty**

**Příloha č. 6 – Cash flow**

**Příloha č. 7 – Výkaz zisku a ztrát**

**Příloha č. 8 – Ganttův diagram**



# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník - mobilní digitárium					
<p><i>Prosím o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce, s cílem zjistit potřeby spotřebitelů v oblasti mobilních digitárií.</i></p> <p><i>Zakroužkujte prosím vždy jednu odpověď. Časová náročnost dotazníku je maximálně 5 minut.</i></p>					
<b>1. Máte zájem o zábavné akce s edukačním charakterem?</b>					
ano		ne			
<b>2. Znáte mobilní digitárium alias pojízdné planetárium?</b>					
ano		ne			
<b>3. Jste spokojeni s touto službou?</b>					
ano		ne		nemohu posoudit	
<b>4. Máte zájem o mobilní digitárium s 3D filmy a brýlemi?</b>					
ano		ne			
<b>5. Na jakou problematiku by měl být zaměřený pořad v digitáriu?</b>					
historie		zeměpis		přírodověda astronomie žádná z uvedených	
<b>6. Kolik platíte za vstupenku pro jedno dítě?</b>					
0 - 30		31 - 45		46 - 55 56 - 65 66 - 75 +76	
<b>7. Kolik placených akcí pro děti organizujete ročně?</b>					
0 - 3		4 - 6		7 - 9 10 - 12 +13 +76	
<b>8. Obměňujete pravidelně dodavatele akcí pro děti?</b>					
ano, každý rok		spíše ne		závisí od konkrétní nabídky	
<b>9. V jaké škole učíte?</b>					
mateřská		základní			
<b>10. Kolik máte ve škole zapsaných dětí?</b>					
0 - 40		41 - 80		81 - 120 121 - 160 161 - 200 +201	
<b>11. V jakém regionu se nachází Vaše škola?</b>					
Morava		Čechy		Slezsko	

## **Příloha č. 2 – Profil obchodního manažera**

**Název pozice:** Obchodní manažer

**Nadřízená pozice:** Majitel/Jednatel

**Vzdělání:** Středoškolské s maturitou/vysokoškolské

**Praxe v oboru:** Alespoň 1 rok praxe v prodeji služeb

**Charakteristika osobnosti:** Skvělé komunikační a prezentační dovednosti, vyjednávací a argumentační schopnosti, tah na branku, orientovanost na výsledky, asertivní jednání, improvizace dovednosti, schopnost pracovat pod tlakem, orientace na zákazníka, extrovertní osobnost se schopností rychle navázat vztahy, svědomitost a pečlivost

**Charakteristika pracovní role:** Prodej služeb se zaměřením na edukaci převážně přes telefon a email, akvizice nových zákazníků, péče o stávající zákazníky, analýza a segmentace trhu, provádění marketingových průzkumů

**Znalost cizích jazyků:** Angličtina – základní úroveň

**PC dovednosti:** Uživatelská znalost MS Office

**Ostatní dovednosti:** Řidičský průkaz sk. B

**Odpovědnosti a pravomoci:** Plnění osobního měsíčního a ročního plánu, vedení a správa obchodní agendy (zápisy ze schůzek, objednávky), reporting, spolupráce s ostatními členy týmu, tvorba individuálních cenových nabídek

**Vybavení:** Notebook s programy MS Office, internet, mobilní telefon

**Provázanost s ostatními pracovními místy:** OM reportuje průběh a výsledky jednání s klienty svému přímému nadřízenému, spolupracuje s animátory při organizaci projekcí

**Požadované kompetence:** Komunikace, týmová spolupráce, jednání se zákazníkem, orientace na výsledek, plánování a organizování, profesionalita, obchodní dovednosti, vedení lidí, vyřizování stížností a reklamací, marketing a reklama

### **Příloha č. 3 – Profil animátora**

**Název pozice:** Animátor

**Nadřízená pozice:** Majitel/Jednatel

**Vzdělání:** Středoškolské s maturitou/vysokoškolské

**Praxe v oboru:** Alespoň 1 rok praxe v poskytování služeb či organizace zábavných akcí pro děti a mládež

**Charakteristika osobnosti:** Skvělé komunikační a prezentační dovednosti, argumentační schopnosti, orientovanost na výsledky, improvizace dovednosti, schopnost pracovat pod tlakem, orientace na zákazníka, svědomitost a pečlivost, pozitivní vztah k dětem, slušné vystupování, technické dovednosti, fyzická zdatnost

**Charakteristika pracovní role:** Realizace předem domluvených zakázek, montáž/demontáž mobilního digitálního média, organizace projekce na předem určeném místě, komunikace s účastníky projekce a realizace doprovodného programu včetně zábavné soutěže, práce s penězi (pokud klient platí hotově)

**Znalost cizích jazyků:** Angličtina – základní úroveň

**PC dovednosti:** Uživatelská znalost MS Office a práce s PC

**Ostatní dovednosti:** Řidičský průkaz sk. B

**Odpovědnosti a pravomoci:** Plnění plánu projekcí dle konkrétních objednávek, hmotná odpovědnost za svěřené vybavení, odpovědnost za inkasované peníze za projekci, pravidelný reporting ohledně průběhu jednotlivých zakázek

**Vybavení:** Osobní automobil, vybavení pobočky

**Provázanost s ostatními pracovními místy:** Animátor reportuje průběh a výsledky uskutečněných projekcí svému přímému nadřízenému, spolupracuje s OM při organizaci projekcí

**Požadované kompetence:** Komunikace, týmová spolupráce, jednání se zákazníkem, orientace na výsledek, plánování a organizování, profesionalita, práce s jednotlivci i se skupinou dětí, manuální zručnost, manipulace s technickým vybavením

**Příloha č. 4 – Odhad výnosů pro jednotlivé sezóny**

Odhad výnosů pro první sezónu - optimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	15	2	2	158 364 Kč
Říjen	22	20	2	2	205 128 Kč
Listopad	21	19	2	2	195 804 Kč
Prosinec	19	17	2	2	177 156 Kč
Leden	22	20	2	3	307 692 Kč
Únor	20	18	2	3	279 720 Kč
Březen	22	20	2	3	307 692 Kč
Duben	20	18	2	3	279 720 Kč
Květen	19	17	2	3	265 734 Kč
Červen	22	20	2	3	307 692 Kč
Červenec	22	0	2	3	22 572 Kč
Srpen	21	0	2	3	21 546 Kč
<b>Σ</b>	<b>251</b>	<b>183</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>2 528 820 Kč</b>

Odhad výnosů pro první sezónu - pesimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	8	1	2	59 180 Kč
Říjen	22	17	1	2	113 960 Kč
Listopad	21	16	1	2	108 780 Kč
Prosinec	19	14	1	2	98 420 Kč
Leden	22	17	1	2	113 960 Kč
Únor	20	15	1	2	103 600 Kč
Březen	22	17	1	2	113 960 Kč
Duben	20	15	1	2	103 600 Kč
Květen	19	14	1	2	98 420 Kč
Červen	22	17	1	2	113 960 Kč
Červenec	22	0	1	2	8 360 Kč
Srpen	21	0	1	2	7 980 Kč
<b>Σ</b>	<b>251</b>	<b>148</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>1 044 180 Kč</b>

Odhad výnosů pro první sezónu - realistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	11	1	2	99 172 Kč
Říjen	22	18	2	2	156 904 Kč
Listopad	21	17	1	2	149 772 Kč
Prosinec	19	16	1	2	135 508 Kč
Leden	22	18	2	3	235 356 Kč
Únor	20	17	1	3	213 960 Kč
Březen	22	18	2	3	235 356 Kč
Duben	20	17	1	3	213 960 Kč
Květen	19	16	1	3	203 262 Kč
Červen	22	18	2	3	235 356 Kč
Červenec	22	0	2	3	17 556 Kč
Srpen	21	0	1	3	16 758 Kč
<b>Σ</b>	<b>251</b>	<b>165</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>1 912 920 Kč</b>

Odhad výnosů pro druhou sezónu - optimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	19	2	3	293 706 Kč
Říjen	21	19	2	3	293 706 Kč
Listopad	20	18	2	3	279 720 Kč
Prosinec	21	19	2	3	293 706 Kč
Leden	20	18	2	3	279 720 Kč
Únor	20	18	2	3	279 720 Kč
Březen	23	21	2	3	321 678 Kč
Duben	20	18	2	3	279 720 Kč
Květen	21	19	2	3	293 706 Kč
Červen	22	20	2	3	307 692 Kč
Červenec	20	0	2	3	20 520 Kč
Srpen	22	0	2	3	22 572 Kč
<b>Σ</b>	<b>251</b>	<b>188</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>2 966 166 Kč</b>

Odhad výnosů pro druhou sezónu - pesimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	16	1	2	106 785 Kč
Říjen	21	16	1	2	106 785 Kč
Listopad	20	15	1	2	101 700 Kč
Prosinec	21	16	1	2	106 785 Kč
Leden	20	15	1	2	101 700 Kč
Únor	20	15	1	2	101 700 Kč
Březen	23	17	1	2	116 955 Kč
Duben	20	15	1	2	101 700 Kč
Květen	21	16	1	2	106 785 Kč
Červen	22	17	1	2	111 870 Kč
Červenec	20	0	1	2	7 600 Kč
Srpen	22	0	1	2	7 600 Kč
<b>Σ</b>	<b>209</b>	<b>157</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>1 062 765 Kč</b>

Odhad výnosů pro druhou sezónu - realistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	17	1	3	224 658 Kč
Říjen	21	17	1	3	224 658 Kč
Listopad	20	17	1	3	213 960 Kč
Prosinec	21	17	1	3	224 658 Kč
Leden	20	17	1	3	213 960 Kč
Únor	20	17	1	3	213 960 Kč
Březen	23	19	2	3	246 054 Kč
Duben	20	17	2	3	220 800 Kč
Květen	21	17	2	3	230 700 Kč
Červen	22	18	2	3	235 356 Kč
Červenec	20	0	1	3	15 960 Kč
Srpen	22	0	2	3	17 556 Kč
<b>Σ</b>	<b>251</b>	<b>172</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>2 282 280 Kč</b>

Odhad výnosů pro třetí sezónu - optimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	19	2	3	293 706 Kč
Říjen	20	18	2	3	279 720 Kč
Listopad	21	19	2	3	293 706 Kč
Prosinec	22	20	2	3	307 692 Kč
Leden	21	19	2	3	293 706 Kč
Únor	20	18	2	3	279 720 Kč
Březen	23	21	2	3	321 678 Kč
Duben	19	17	2	3	265 734 Kč
Květen	22	20	2	3	307 692 Kč
Červen	22	20	2	3	307 692 Kč
Červenec	19	0	2	3	19 494 Kč
Srpen	23	0	2	3	23 598 Kč
<b>Σ</b>	<b>211</b>	<b>190</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>2 951 046 Kč</b>

Odhad výnosů pro třetí sezónu - pesimistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	16	1	3	163 170 Kč
Říjen	20	15	1	3	155 400 Kč
Listopad	21	16	1	3	163 170 Kč
Prosinec	22	17	1	3	170 940 Kč
Leden	21	16	1	3	163 170 Kč
Únor	20	15	1	3	155 400 Kč
Březen	23	17	1	3	178 710 Kč
Duben	19	14	1	3	147 630 Kč
Květen	22	17	1	3	170 940 Kč
Červen	22	17	1	3	170 940 Kč
Červenec	19	0	1	3	10 830 Kč
Srpen	23	0	1	3	13 110 Kč
<b>Σ</b>	<b>211</b>	<b>158</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>1 639 470 Kč</b>

Odhad výnosů pro třetí sezónu - realistická varianta					
Měsíc	Počet dnů	Počet projekcí MŠ, ŽŠ	Počet extra projekcí	Počet poboček	Měsíční tržba
Září	21	17	1	3	213 486 Kč
Říjen	20	17	1	3	203 320 Kč
Listopad	21	17	1	3	213 486 Kč
Prosinec	22	18	2	3	223 652 Kč
Leden	21	17	1	3	213 486 Kč
Únor	20	17	1	3	203 320 Kč
Březen	23	19	2	3	233 818 Kč
Duben	19	16	1	3	193 154 Kč
Květen	22	18	2	3	223 652 Kč
Červen	22	18	2	3	223 652 Kč
Červenec	19	0	1	3	15 162 Kč
Srpen	23	0	2	3	18 354 Kč
<b>Σ</b>	<b>253</b>	<b>174</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>2 178 542 Kč</b>

### Příloha č. 5 – Odhad vývoje orientačního zisku/ztráty

Zisk/Ztráta - první sezóna - optimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	158 364 Kč	158 364 Kč	111 050 Kč	111 050 Kč	0 Kč	47 314 Kč
Říjen	205 128 Kč	205 128 Kč	126 890 Kč	126 890 Kč	0 Kč	78 238 Kč
Listopad	195 804 Kč	195 804 Kč	133 420 Kč	133 420 Kč	0 Kč	62 384 Kč
Prosinec	177 156 Kč	177 156 Kč	227 545 Kč	227 545 Kč	0 Kč	-50 389 Kč
Leden	307 692 Kč	307 692 Kč	160 160 Kč	160 160 Kč	0 Kč	147 532 Kč
Únor	279 720 Kč	279 720 Kč	151 250 Kč	151 250 Kč	0 Kč	128 470 Kč
Březen	307 692 Kč	261 538 Kč	160 160 Kč	154 834 Kč	40 828 Kč	106 704 Kč
Duben	279 720 Kč	237 762 Kč	151 250 Kč	145 924 Kč	36 632 Kč	91 838 Kč
Květen	265 734 Kč	225 874 Kč	146 795 Kč	141 469 Kč	34 535 Kč	84 405 Kč
Červen	307 692 Kč	261 538 Kč	160 160 Kč	154 834 Kč	40 828 Kč	106 704 Kč
Červenec	22 572 Kč	19 186 Kč	71 951 Kč	66 625 Kč	-1 940 Kč	-47 439 Kč
Srpen	21 546 Kč	18 314 Kč	356 505 Kč	291 330 Kč	-61 944 Kč	-273 015 Kč
Σ	2 528 820 Kč	2 348 077 Kč	1 957 132 Kč	1 865 329 Kč	88 940 Kč	482 748 Kč

Zisk/Ztráta - první sezóna - pesimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	59 180 Kč	59 180 Kč	74 150 Kč	74 150 Kč	0 Kč	-14 970 Kč
Říjen	113 960 Kč	113 960 Kč	88 175 Kč	88 175 Kč	0 Kč	25 785 Kč
Listopad	108 780 Kč	108 780 Kč	86 937 Kč	86 937 Kč	0 Kč	21 843 Kč
Prosinec	98 420 Kč	98 420 Kč	84 462 Kč	84 462 Kč	0 Kč	13 958 Kč
Leden	113 960 Kč	113 960 Kč	116 000 Kč	116 000 Kč	0 Kč	-2 040 Kč
Únor	103 600 Kč	103 600 Kč	111 050 Kč	111 050 Kč	0 Kč	-7 450 Kč
Březen	113 960 Kč	113 960 Kč	116 000 Kč	116 000 Kč	0 Kč	-2 040 Kč
Duben	103 600 Kč	103 600 Kč	111 050 Kč	111 050 Kč	0 Kč	-7 450 Kč
Květen	98 420 Kč	98 420 Kč	108 575 Kč	108 575 Kč	0 Kč	-10 155 Kč
Červen	113 960 Kč	113 960 Kč	116 000 Kč	116 000 Kč	0 Kč	-2 040 Kč
Červenec	8 360 Kč	8 360 Kč	65 180 Kč	65 180 Kč	0 Kč	-56 820 Kč
Srpen	7 980 Kč	6 783 Kč	160 015 Kč	136 209 Kč	-22 609 Kč	-129 426 Kč
Σ	1 044 180 Kč	1 042 983 Kč	1 237 591 Kč	1 213 785 Kč	-22 609 Kč	-193 411 Kč

Zisk/Ztráta - první sezóna - realistická varianta						
Měsíc	Příjem	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	99 172 Kč	99 172 Kč	97 850 Kč	97 850 Kč	0 Kč	1 322 Kč
Říjen	156 904 Kč	156 904 Kč	121 445 Kč	121 445 Kč	0 Kč	35 459 Kč
Listopad	149 772 Kč	149 772 Kč	128 222 Kč	128 222 Kč	0 Kč	21 550 Kč
Prosinec	135 508 Kč	135 508 Kč	222 842 Kč	222 842 Kč	0 Kč	-87 334 Kč
Leden	235 356 Kč	235 356 Kč	151 992 Kč	151 992 Kč	0 Kč	83 364 Kč
Únor	213 960 Kč	213 960 Kč	143 825 Kč	143 825 Kč	0 Kč	70 135 Kč
Březen	235 356 Kč	235 356 Kč	151 992 Kč	151 992 Kč	0 Kč	83 364 Kč
Duben	213 960 Kč	213 960 Kč	143 825 Kč	143 825 Kč	0 Kč	70 135 Kč
Květen	203 262 Kč	172 773 Kč	139 741 Kč	134 415 Kč	25 164 Kč	38 357 Kč
Červen	235 356 Kč	200 053 Kč	151 992 Kč	146 667 Kč	29 978 Kč	53 386 Kč
Červenec	17 556 Kč	14 923 Kč	69 773 Kč	64 447 Kč	-2 692 Kč	-49 524 Kč
Srpen	16 758 Kč	14 244 Kč	259 426 Kč	214 201 Kč	-42 712 Kč	-199 956 Kč
Σ	1 912 920 Kč	1 841 980 Kč	1 782 924 Kč	1 721 722 Kč	9 737 Kč	120 258 Kč

Zisk/Ztráta - druhá sezóna - optimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	293 706 Kč	249 650 Kč	155 705 Kč	150 379 Kč	38 730 Kč	99 271 Kč
Říjen	293 706 Kč	249 650 Kč	155 705 Kč	150 379 Kč	38 730 Kč	99 271 Kč
Listopad	279 720 Kč	237 762 Kč	151 250 Kč	145 924 Kč	36 632 Kč	91 838 Kč
Prosinec	293 706 Kč	249 650 Kč	155 705 Kč	150 379 Kč	38 730 Kč	99 271 Kč
Leden	279 720 Kč	237 762 Kč	151 250 Kč	145 924 Kč	36 632 Kč	91 838 Kč
Únor	279 720 Kč	237 762 Kč	151 250 Kč	145 924 Kč	36 632 Kč	91 838 Kč
Březen	321 678 Kč	273 426 Kč	164 615 Kč	159 289 Kč	42 926 Kč	114 137 Kč
Duben	279 720 Kč	237 762 Kč	151 250 Kč	145 924 Kč	36 632 Kč	91 838 Kč
Květen	293 706 Kč	249 650 Kč	155 705 Kč	150 379 Kč	38 730 Kč	99 271 Kč
Červen	307 692 Kč	261 538 Kč	160 160 Kč	154 834 Kč	40 828 Kč	106 704 Kč
Červenec	20 520 Kč	17 442 Kč	77 000 Kč	71 674 Kč	-2 248 Kč	-54 232 Kč
Srpen	22 572 Kč	19 186 Kč	362 000 Kč	296 824 Kč	-61 790 Kč	-277 638 Kč
Σ	2 966 166 Kč	2 521 241 Kč	1 991 591 Kč	1 867 834 Kč	321 168 Kč	653 407 Kč

Zisk/Ztráta - druhá sezóna - pesimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	106 785 Kč	90 767 Kč	113 525 Kč	109 669 Kč	12 162 Kč	-18 902 Kč
Říjen	106 785 Kč	90 767 Kč	113 525 Kč	109 669 Kč	12 162 Kč	-18 902 Kč
Listopad	101 700 Kč	86 445 Kč	111 050 Kč	108 664 Kč	12 869 Kč	-22 219 Kč
Prosinec	106 785 Kč	90 767 Kč	113 525 Kč	111 139 Kč	13 632 Kč	-20 372 Kč
Leden	101 700 Kč	86 445 Kč	111 050 Kč	107 194 Kč	11 399 Kč	-20 749 Kč
Únor	101 700 Kč	86 445 Kč	111 050 Kč	107 194 Kč	11 399 Kč	-20 749 Kč
Březen	116 955 Kč	99 412 Kč	118 475 Kč	114 619 Kč	13 688 Kč	-15 207 Kč
Duben	101 700 Kč	86 445 Kč	111 050 Kč	107 194 Kč	11 399 Kč	-20 749 Kč
Květen	106 785 Kč	90 767 Kč	113 525 Kč	109 669 Kč	12 162 Kč	-18 902 Kč
Červen	111 870 Kč	95 090 Kč	116 000 Kč	112 144 Kč	12 925 Kč	-17 055 Kč
Červenec	7 600 Kč	6 460 Kč	187 215 Kč	158 355 Kč	-27 719 Kč	-151 895 Kč
Srpen	7 600 Kč	6 460 Kč	163 150 Kč	139 344 Kč	-22 666 Kč	-132 884 Kč
Σ	1 077 965 Kč	916 270 Kč	1 483 136 Kč	1 394 855 Kč	73 414 Kč	-478 585 Kč

Zisk/Ztráta - druhá sezóna - realistická varianta						
Měsíc	Příjem	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	224 658 Kč	190 959 Kč	147 908 Kč	142 583 Kč	28 373 Kč	48 376 Kč
Říjen	224 658 Kč	190 959 Kč	147 908 Kč	142 583 Kč	28 373 Kč	48 376 Kč
Listopad	213 960 Kč	181 866 Kč	143 825 Kč	138 499 Kč	26 768 Kč	43 367 Kč
Prosinec	224 658 Kč	190 959 Kč	147 908 Kč	142 583 Kč	28 373 Kč	48 376 Kč
Leden	213 960 Kč	181 866 Kč	143 825 Kč	138 499 Kč	26 768 Kč	43 367 Kč
Únor	213 960 Kč	181 866 Kč	143 825 Kč	138 499 Kč	26 768 Kč	43 367 Kč
Březen	246 054 Kč	209 146 Kč	156 076 Kč	150 750 Kč	31 583 Kč	58 396 Kč
Duben	220 800 Kč	187 680 Kč	143 825 Kč	138 499 Kč	27 794 Kč	49 181 Kč
Květen	230 700 Kč	196 095 Kč	147 908 Kč	142 583 Kč	29 279 Kč	53 512 Kč
Červen	235 356 Kč	200 053 Kč	151 992 Kč	146 667 Kč	29 978 Kč	53 386 Kč
Červenec	15 960 Kč	13 566 Kč	62 150 Kč	56 824 Kč	-2 932 Kč	-43 258 Kč
Srpen	17 556 Kč	14 923 Kč	252 150 Kč	206 924 Kč	-42 592 Kč	-192 001 Kč
Σ	2 282 280 Kč	1 939 938 Kč	1 789 300 Kč	1 685 492 Kč	238 535 Kč	254 446 Kč



Zisk/Ztráta - třetí sezóna - optimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	293 706 Kč	249 650 Kč	139 715 Kč	134 389 Kč	38 730 Kč	115 261 Kč
Říjen	279 720 Kč	237 762 Kč	135 260 Kč	129 934 Kč	36 632 Kč	107 828 Kč
Listopad	293 706 Kč	249 650 Kč	139 715 Kč	134 389 Kč	38 730 Kč	115 261 Kč
Prosinec	307 692 Kč	261 538 Kč	144 170 Kč	138 844 Kč	40 828 Kč	122 694 Kč
Leden	293 706 Kč	249 650 Kč	139 715 Kč	134 389 Kč	38 730 Kč	115 261 Kč
Únor	279 720 Kč	237 762 Kč	135 260 Kč	129 934 Kč	36 632 Kč	107 828 Kč
Březen	321 678 Kč	273 426 Kč	148 625 Kč	143 299 Kč	42 926 Kč	130 127 Kč
Duben	265 734 Kč	225 874 Kč	130 805 Kč	125 479 Kč	34 535 Kč	100 395 Kč
Květen	307 692 Kč	261 538 Kč	144 170 Kč	138 844 Kč	40 828 Kč	122 694 Kč
Červen	307 692 Kč	261 538 Kč	144 170 Kč	138 844 Kč	40 828 Kč	122 694 Kč
Červenec	19 494 Kč	16 570 Kč	61 010 Kč	55 684 Kč	-2 402 Kč	-39 115 Kč
Srpen	23 598 Kč	20 058 Kč	346 010 Kč	280 834 Kč	-61 636 Kč	-260 776 Kč
<b>Σ</b>	<b>2 994 138 Kč</b>	<b>2 545 017 Kč</b>	<b>1 808 625 Kč</b>	<b>1 684 868 Kč</b>	<b>325 364 Kč</b>	<b>860 150 Kč</b>

Zisk/Ztráta - třetí sezóna - pesimistická varianta						
Měsíc	Příjmy	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	163 170 Kč	138 695 Kč	97 535 Kč	93 679 Kč	20 620 Kč	45 015 Kč
Říjen	155 400 Kč	132 090 Kč	95 060 Kč	91 204 Kč	19 454 Kč	40 886 Kč
Listopad	163 170 Kč	138 695 Kč	97 535 Kč	93 679 Kč	20 620 Kč	45 015 Kč
Prosinec	170 940 Kč	145 299 Kč	100 010 Kč	96 154 Kč	21 785 Kč	49 145 Kč
Leden	163 170 Kč	138 695 Kč	97 535 Kč	92 209 Kč	19 150 Kč	46 485 Kč
Únor	155 400 Kč	132 090 Kč	95 060 Kč	89 734 Kč	17 984 Kč	42 356 Kč
Březen	178 710 Kč	151 904 Kč	102 485 Kč	97 159 Kč	21 481 Kč	54 744 Kč
Duben	147 630 Kč	125 486 Kč	92 585 Kč	87 259 Kč	16 819 Kč	38 226 Kč
Květen	170 940 Kč	145 299 Kč	100 010 Kč	94 684 Kč	20 315 Kč	50 615 Kč
Červen	170 940 Kč	145 299 Kč	100 010 Kč	94 684 Kč	20 315 Kč	50 615 Kč
Červenec	10 830 Kč	9 206 Kč	55 460 Kč	50 134 Kč	-3 701 Kč	-40 929 Kč
Srpen	13 110 Kč	11 144 Kč	150 460 Kč	125 184 Kč	-23 309 Kč	-114 041 Kč
<b>Σ</b>	<b>1 663 410 Kč</b>	<b>1 413 899 Kč</b>	<b>1 183 745 Kč</b>	<b>1 105 768 Kč</b>	<b>171 534 Kč</b>	<b>308 131 Kč</b>

Zisk/Ztráta - třetí sezóna - realistická varianta						
Měsíc	Příjem	Příjmy bez DPH	Výdaje	Výdaje bez DPH	DPH	Zisk/Ztráta
Září	213 486 Kč	181 463 Kč	131 919 Kč	126 593 Kč	26 697 Kč	54 870 Kč
Říjen	203 320 Kč	172 822 Kč	127 835 Kč	122 509 Kč	25 172 Kč	50 313 Kč
Listopad	213 486 Kč	181 463 Kč	131 919 Kč	126 593 Kč	26 697 Kč	54 870 Kč
Prosinec	223 652 Kč	190 104 Kč	136 003 Kč	130 677 Kč	28 222 Kč	59 427 Kč
Leden	213 486 Kč	181 463 Kč	131 919 Kč	126 593 Kč	26 697 Kč	54 870 Kč
Únor	203 320 Kč	172 822 Kč	127 835 Kč	122 509 Kč	25 172 Kč	50 313 Kč
Březen	233 818 Kč	198 745 Kč	140 086 Kč	134 761 Kč	29 747 Kč	63 985 Kč
Duben	193 154 Kč	164 181 Kč	123 751 Kč	118 426 Kč	23 648 Kč	45 755 Kč
Květen	223 652 Kč	190 104 Kč	136 003 Kč	130 677 Kč	28 222 Kč	59 427 Kč
Červen	223 652 Kč	190 104 Kč	136 003 Kč	130 677 Kč	28 222 Kč	59 427 Kč
Červenec	15 162 Kč	12 888 Kč	46 160 Kč	40 834 Kč	-3 051 Kč	-27 947 Kč
Srpen	18 354 Kč	15 601 Kč	236 160 Kč	190 934 Kč	-42 473 Kč	-175 334 Kč
<b>Σ</b>	<b>2 178 542 Kč</b>	<b>1 851 761 Kč</b>	<b>1 605 591 Kč</b>	<b>1 501 784 Kč</b>	<b>222 974 Kč</b>	<b>349 977 Kč</b>

## Příloha č. 6 – Cash flow

Cash flow pro první sezónu - optimistická varianta												
Polozka rozpočtu	Přípravné období	Měsíc										
		Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Půjčka	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vklad podnikatele	300 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výdaje před zahájením provozu	632 390 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příjmy z prodeje	-	158 364 Kč	205 128 Kč	195 804 Kč	177 156 Kč	307 692 Kč	279 720 Kč	261 538 Kč	237 762 Kč	225 874 Kč	261 538 Kč	19 186 Kč
Provozní výdaje	-	111 050 Kč	126 890 Kč	123 920 Kč	117 980 Kč	160 160 Kč	151 250 Kč	154 834 Kč	145 924 Kč	141 469 Kč	154 834 Kč	66 625 Kč
Nábor 3. animátora	-	-	-	9 500 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	109 565 Kč	-	-	-	-	-	-	-
Investice do nových firem	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DPH (15 %)	-	-	-	-	-	-	-	40 828 Kč	36 632 Kč	34 535 Kč	40 828 Kč	-1 940 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	-	47 314 Kč	78 238 Kč	71 884 Kč	59 176 Kč	147 532 Kč	128 470 Kč	65 876 Kč	55 206 Kč	49 870 Kč	65 876 Kč	-45 499 Kč
Konečný zůstatek peněz	17 610 Kč	64 924 Kč	143 163 Kč	205 547 Kč	155 158 Kč	302 691 Kč	431 161 Kč	497 037 Kč	552 243 Kč	602 113 Kč	667 989 Kč	622 490 Kč

Cash flow pro první sezónu - pesimistická varianta												
Polozka rozpočtu	Přípravné období	Měsíc										
		Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Půjčka	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vklad podnikatele	300 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výdaje před zahájením provozu	632 390 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příjmy z prodeje	-	59 180 Kč	113 960 Kč	108 780 Kč	98 420 Kč	113 960 Kč	103 600 Kč	113 960 Kč	103 600 Kč	98 420 Kč	113 960 Kč	8 360 Kč
Provozní výdaje	-	74 150 Kč	88 175 Kč	86 937 Kč	84 462 Kč	116 000 Kč	111 050 Kč	116 000 Kč	111 050 Kč	108 575 Kč	116 000 Kč	65 180 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investice do nových firem	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DPH (15 %)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rozdíl příjmů a výdajů	-	-14 970 Kč	25 785 Kč	21 843 Kč	13 958 Kč	-2 040 Kč	-7 450 Kč	-2 040 Kč	-7 450 Kč	-10 155 Kč	-2 040 Kč	-56 820 Kč
Konečný zůstatek peněz	17 610 Kč	2 640 Kč	28 420 Kč	50 269 Kč	64 226 Kč	62 187 Kč	54 737 Kč	52 697 Kč	45 248 Kč	35 093 Kč	33 053 Kč	-23 766 Kč

Cash flow pro první sezónu - realistická varianta												
Polozka rozpočtu	Přípravné období	Měsíc										
		Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Půjčka	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vklad podnikatele	300 000 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výdaje před zahájením provozu	632 390 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příjmy z prodeje	-	99 172 Kč	156 904 Kč	149 772 Kč	135 508 Kč	235 356 Kč	213 960 Kč	235 356 Kč	213 960 Kč	172 773 Kč	200 053 Kč	14 923 Kč
Provozní výdaje	-	97 850 Kč	121 445 Kč	118 722 Kč	113 277 Kč	151 992 Kč	143 825 Kč	151 992 Kč	143 825 Kč	134 415 Kč	146 667 Kč	64 447 Kč
Nábor 3. animátora	-	-	-	9 500 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	109 565 Kč	-	-	-	-	-	-	-
Investice do nových firem	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DPH (15 %)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rozdíl příjmů a výdajů	-	1 322 Kč	35 459 Kč	21 550 Kč	-87 334 Kč	83 364 Kč	70 135 Kč	83 364 Kč	70 135 Kč	25 164 Kč	29 978 Kč	-2 692 Kč
Konečný zůstatek peněz	17 610 Kč	18 932 Kč	54 392 Kč	66 442 Kč	-130 458 Kč	-47 094 Kč	23 042 Kč	106 405 Kč	176 541 Kč	189 735 Kč	213 143 Kč	166 310 Kč

Cash flow pro druhou sezónu - optimistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Září	Říjen	Lистопад	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	249 650 Kč	249 650 Kč	237 762 Kč	249 650 Kč	237 762 Kč	237 762 Kč	273 426 Kč	237 762 Kč	249 650 Kč	261 538 Kč	17 442 Kč	19 186 Kč
Provozní výdaje	150 379 Kč	150 379 Kč	145 924 Kč	150 379 Kč	145 924 Kč	145 924 Kč	159 289 Kč	145 924 Kč	150 379 Kč	154 834 Kč	71 674 Kč	296 824 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	225 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	102 726 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	38 730 Kč	38 730 Kč	36 632 Kč	38 730 Kč	36 632 Kč	36 632 Kč	42 926 Kč	36 632 Kč	38 730 Kč	40 828 Kč	-2 248 Kč	-61 790 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	60 541 Kč	60 541 Kč	55 206 Kč	60 541 Kč	55 206 Kč	55 206 Kč	71 211 Kč	55 206 Kč	42 185 Kč	65 876 Kč	-51 984 Kč	-215 848 Kč
Konečný zůstatek peněz	186 959 Kč	247 499 Kč	302 705 Kč	363 246 Kč	418 451 Kč	473 657 Kč	544 868 Kč	600 074 Kč	557 888 Kč	623 764 Kč	571 780 Kč	355 932 Kč

Cash flow pro druhou sezónu - pesimistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Září	Říjen	Lистопад	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	90 767 Kč	90 767 Kč	86 445 Kč	90 767 Kč	86 445 Kč	86 445 Kč	99 412 Kč	86 445 Kč	90 767 Kč	95 090 Kč	6 460 Kč	6 460 Kč
Provozní výdaje	109 669 Kč	109 669 Kč	108 664 Kč	111 139 Kč	107 194 Kč	107 194 Kč	114 619 Kč	107 194 Kč	109 669 Kč	112 144 Kč	158 355 Kč	163 150 Kč
Nábor 3. animátora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 500 Kč	-
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109 565 Kč	20 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	0 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	12 162 Kč	12 162 Kč	12 869 Kč	13 632 Kč	11 399 Kč	11 399 Kč	13 688 Kč	11 399 Kč	12 162 Kč	12 925 Kč	-27 719 Kč	-22 666 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	-31 064 Kč	-31 064 Kč	-35 088 Kč	-34 004 Kč	-32 148 Kč	-32 148 Kč	-28 895 Kč	-32 148 Kč	-31 064 Kč	-29 979 Kč	-124 176 Kč	-134 024 Kč
Konečný zůstatek peněz	-204 256 Kč	-235 320 Kč	-270 409 Kč	-304 413 Kč	-336 561 Kč	-368 710 Kč	-397 605 Kč	-429 753 Kč	-460 817 Kč	-490 796 Kč	-614 973 Kč	-748 997 Kč

Cash flow pro druhou sezónu - realistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Září	Říjen	Lистопад	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	190 959 Kč	190 959 Kč	181 866 Kč	190 959 Kč	181 866 Kč	181 866 Kč	209 146 Kč	187 680 Kč	196 095 Kč	200 053 Kč	13 566 Kč	14 923 Kč
Provozní výdaje	142 583 Kč	142 583 Kč	138 499 Kč	142 583 Kč	138 499 Kč	138 499 Kč	150 750 Kč	138 499 Kč	142 583 Kč	146 667 Kč	56 824 Kč	206 924 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	22 809 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	28 373 Kč	28 373 Kč	26 768 Kč	28 373 Kč	26 768 Kč	26 768 Kč	31 583 Kč	27 794 Kč	29 279 Kč	29 978 Kč	-2 932 Kč	-42 592 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	20 003 Kč	20 003 Kč	16 599 Kč	20 003 Kč	16 599 Kč	16 599 Kč	26 813 Kč	21 387 Kč	1 423 Kč	23 408 Kč	-40 326 Kč	-149 409 Kč
Konečný zůstatek peněz	-160 930 Kč	-140 927 Kč	-124 329 Kč	-104 325 Kč	-87 727 Kč	-71 128 Kč	-44 315 Kč	-22 928 Kč	-21 505 Kč	1 903 Kč	-38 423 Kč	-187 832 Kč

Cash flow pro třetí sezónu - optimistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Závř	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	249 650 Kč	237 762 Kč	249 650 Kč	261 538 Kč	249 650 Kč	237 762 Kč	273 426 Kč	225 874 Kč	261 538 Kč	261 538 Kč	16 570 Kč	20 058 Kč
Provozní výdaje	134 389 Kč	129 934 Kč	134 389 Kč	138 844 Kč	134 389 Kč	129 934 Kč	143 299 Kč	125 479 Kč	138 844 Kč	138 844 Kč	55 684 Kč	280 834 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	225 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	128 509 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	38 730 Kč	36 632 Kč	38 730 Kč	40 828 Kč	38 730 Kč	36 632 Kč	42 926 Kč	34 535 Kč	40 828 Kč	40 828 Kč	-2 402 Kč	-61 636 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	76 530 Kč	71 195 Kč	76 530 Kč	81 866 Kč	76 530 Kč	71 195 Kč	87 201 Kč	65 860 Kč	46 644 Kč	81 866 Kč	-36 713 Kč	-199 140 Kč
Konečný zůstatek peněz	432 462 Kč	503 657 Kč	580 188 Kč	662 053 Kč	738 584 Kč	809 779 Kč	896 980 Kč	962 840 Kč	916 196 Kč	998 062 Kč	961 349 Kč	762 208 Kč

Cash flow pro třetí sezónu - pesimistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Závř	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	138 695 Kč	132 090 Kč	138 695 Kč	145 299 Kč	138 695 Kč	132 090 Kč	151 904 Kč	125 486 Kč	145 299 Kč	145 299 Kč	9 206 Kč	11 144 Kč
Provozní výdaje	93 679 Kč	91 204 Kč	93 679 Kč	96 154 Kč	92 209 Kč	89 734 Kč	97 159 Kč	87 259 Kč	94 684 Kč	94 684 Kč	50 134 Kč	125 184 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	0 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	20 620 Kč	19 454 Kč	20 620 Kč	21 785 Kč	19 150 Kč	17 984 Kč	21 481 Kč	16 819 Kč	20 315 Kč	20 315 Kč	-3 701 Kč	-23 309 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	24 395 Kč	21 431 Kč	24 395 Kč	27 359 Kč	27 335 Kč	24 371 Kč	33 263 Kč	21 407 Kč	30 299 Kč	30 299 Kč	-37 228 Kč	-90 732 Kč
Konečný zůstatek peněz	-724 601 Kč	-703 170 Kč	-678 775 Kč	-651 416 Kč	-624 081 Kč	-599 709 Kč	-566 446 Kč	-545 039 Kč	-514 740 Kč	-484 441 Kč	-521 668 Kč	-612 400 Kč

Cash flow pro třetí sezónu - realistická varianta												
Položka rozpočtu	Měsíc											
	Závř	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Příjmy z prodeje	181 463 Kč	172 822 Kč	181 463 Kč	190 104 Kč	181 463 Kč	172 822 Kč	198 745 Kč	164 181 Kč	190 104 Kč	190 104 Kč	12 888 Kč	15 601 Kč
Provozní výdaje	126 593 Kč	122 509 Kč	126 593 Kč	130 677 Kč	126 593 Kč	122 509 Kč	134 761 Kč	118 426 Kč	130 677 Kč	130 677 Kč	40 834 Kč	190 934 Kč
Nákup vybavení/auta/údržba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000 Kč
Investice do nových filmů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150 000 Kč
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	45 962 Kč	-	-	-
DPH (15 %)	26 697 Kč	25 172 Kč	26 697 Kč	28 222 Kč	26 697 Kč	25 172 Kč	29 747 Kč	23 648 Kč	28 222 Kč	28 222 Kč	-3 051 Kč	-42 473 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	28 173 Kč	25 140 Kč	28 173 Kč	31 205 Kč	28 173 Kč	25 140 Kč	34 238 Kč	22 108 Kč	-14 756 Kč	31 205 Kč	-24 895 Kč	-132 861 Kč
Konečný zůstatek peněz	-159 660 Kč	-134 520 Kč	-106 347 Kč	-75 142 Kč	-46 969 Kč	-21 829 Kč	12 409 Kč	34 516 Kč	19 760 Kč	50 965 Kč	26 070 Kč	-106 791 Kč

Příloha č. 7 – Výkaz zisku a ztrát

Řádek	Výkaz zisku a ztrát  Položka / Stav (v Kč)	Optimistická varianta			Pesimistická varianta			Realistická varianta		
		Sezóna			Sezóna			Sezóna		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Výnosy										
1	Výnosy z prodeje služby	2 348 077	2 521 241	2 545 017	1 042 983	916 270	1 413 899	1 841 980	1 939 938	1 851 761
Náklady										
2	Provozní náklady	1 640 329	1 642 834	1 459 868	1 138 785	1 319 855	1 030 768	1 571 722	1 535 492	1 351 784
3	Odpisy licencí	133 333	185 167	177 750	133 333	106 167	59 250	133 333	145 667	118 500
4	Úroky	16 876	16 876	0	16 876	16 876	0	16 876	16 876	0
5	Náklady celkem (ř.2 + ř.3 + ř.4)	1 790 538	1 844 876	1 637 618	1 288 995	1 442 898	1 090 018	1 721 931	1 698 035	1 470 284
6	EBIT (ř.1 - ř.2 - ř.3)	557 539	693 241	907 400	-229 136	-509 751	323 881	136 925	258 779	381 477
7	EBT (ř.6 - ř.4)	540 663	676 365	907 400	-246 012	-526 627	323 881	120 049	241 903	381 477
8	Daň z příjmu (19 % z ř.7)	102 726	128 509	172 406	0	0	0	22 809	45 962	72 481
9	EAT (ř.7 - ř.8)	437 937	547 855	734 994	-246 012	-526 627	323 881	97 240	195 941	308 996
10	EAT celkem		1 720 786			-448 758			602 177	



## Příloha č. 8 – Ganttův diagram

